

Sirpa Heikkinen

# Kriisinhallinta Oulun yliopistossa

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Tradenomikoulutus, turvallisuusala

2024



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Sirpa Heikkinen
Työn nimi	Kriisinhallinta Oulun yliopistossa
Toimeksiantaja	Oulun yliopisto
Vuosi	2024
Sivut	47 sivua, liitteitä 1 sivu
Työn ohjaaja(t)	Joni Lindeman, Jukka-Pekka Matero

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli Oulun yliopiston kriisinhallinnan nykytilan kartoittaminen sekä kriisinhallinnan kehittäminen. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella, mitä asioita tulee ottaa huomioon oppilaitosturvallisuudessa ja korkeakoulun kriisinhallinnassa.

Tutkimusongelmana opinnäytetyössä oli Oulun yliopiston kriisinhallinnan tämänhetkinen tilanne. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat, mitä tulee ottaa huomioon korkeakoulun kriisinhallinnassa, mikä on Oulun yliopiston kriisinhallinnan tämänhetkinen tilanne sekä miten Oulun yliopisto voisi kehittää kriisinhallintaansa.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa oli tapaustutkimus. Aineiston hankinnan menetelminä käytettiin kirjallisuuskatsausta, havainnointia sekä puolistrukturoitua haastattelua. Haastatteluosiossa selvitettiin toimeksiantajan kriisiryhmän näkemyksiä kriisinhallinnasta. Haastattelun avulla haluttiin saada esille kriisiryhmän näkemys Oulun yliopiston kriisinhallinnan toimivuudesta sekä mahdollisia kehitysehdotuksia kriisiryhmän toimintaan ja kriisinhallintaan liittyen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui kahdesta pääaihealueesta. Ensimmäisessä osiossa käsiteltiin korkeakoulun turvallisuuteen liittyviä lainsäädäntöjä, yliopistoa toimintaympäristönä sekä korkeakoulun turvallisuuteen liittyviä osa-alueita. Toisessa teoriaosassa tarkasteltiin kriisinhallintaan liittyviä käsitteitä ja toimintoja. Teoriaosuudella saatiin tärkeää tietoa liittyen oppilaitosturvallisuuteen, riskienhallintaan sekä kriisinhallintaan.

Opinnäytetyön lopputuloksena muodostui kuvaus Oulun yliopiston kriisinhallinnan nykytilasta ja vahvuuksista sekä kehitysehdotuksia kriisinhallinnan kehittämiseksi. Tutkimuksen aikana nousi esille Oulun yliopiston halu kehittää kriisinhallintaansa ja kriisinhallintaan liittyviä toimintoja, kuten riskienhallintaa. Tutkimuksen avulla Oulun yliopisto sai tietoa kriisinhallintansa tilasta sekä kehitysehdotukset auttavat Oulun yliopistoa kehittämään kriisinhallintaansa.

**Asiasanat:** Oppilaitosturvallisuus, riskienhallinta, kriisinhallinta, kriisijohtaminen, kriisiviestintä.

Degree title	Bachelor of Business Administration, Safety and Security
Author (authors)	Sirpa Heikkinen
Thesis title	Crisis management at the University of Oulu
Commissioned by	University of Oulu
Time	2024
Pages	47 pages, 1 pages of appendices
Supervisor	Joni Lindeman, Jukka-Pekka Matero

## ABSTRACT

The aim of this thesis was to map the current state of crisis management at the University of Oulu and how crisis management at the University of Oulu can be developed. In addition, the purpose of the thesis was to examine what issues should be taken into consideration in educational institution safety and crisis management at the university.

The thesis was carried out as qualitative research and the research approach of the thesis was a case study. The methods used to acquire the material were a literature review, observation, and a semi-structured interview. The purpose of the interview was to bring out the crisis group's view on the functioning of crisis management at the University of Oulu, as well as possible development proposals related to the operations of the crisis group and crisis management.

The theoretical framework of the thesis consisted of two main subject areas. The first section covered legislation related to the security of the university, the university as an operating environment, and the aspects related to the security of the university. The second theory section examined the concepts and functions related to crisis management.

The result of the thesis was a description of the current state and strengths of crisis management at the University of Oulu, as well as development proposals for the development of crisis management. The research provided the University of Oulu with information on the state of its crisis management and development proposals to help the University of Oulu develop its crisis management.

**Keywords:** Educational safety, risk management, crisis management, crisis communications

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	KORKEAKOULUJEN OPPILAITOSTURVALLISUUS .....	7
2.1	Säädökset ja määräykset .....	7
2.1.1	Yliopistolaki .....	7
2.1.2	Työturvallisuuslaki .....	8
2.1.3	Pelastuslaki .....	9
2.1.4	Valmiuslaki .....	9
2.2	Yliopisto toimintaympäristönä.....	9
2.3	Yritysturvallisuuden osa-alueet .....	10
2.4	Riskienhallinta .....	14
2.5	Turvallisuusjohtaminen.....	15
3	KRIISINHALLINTA .....	16
3.1	Häiriötilanteen, kriisin ja poikkeusolojen määritelmät .....	16
3.2	Kriisinhallinnan tavoitteet.....	18
3.3	Kriisit ja uhkat.....	19
3.4	Kriisitoimintaohjeet .....	20
3.5	Kriisijohtaminen .....	20
3.6	Viestintä ja kriisiviestintä organisaatiossa .....	22
3.7	Jatkuvuuden hallinta.....	24
3.8	Kriisin jälkihoito.....	24
4	TOIMEKSIANTAJA .....	24
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO.....	26
5.1	Opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa.....	26
5.2	Aineiston hankinnan menetelmät .....	27
5.3	Teemahaastattelu.....	28
5.3.1	Haastattelukysymysten laatiminen .....	29

5.3.2	Otanta.....	29
5.4	Tutkimuksen toteutus .....	30
5.5	Tutkimusaineiston analysointi .....	31
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	32
6.1	Oulun yliopiston kriisiryhmän toiminta .....	33
6.1.1	Yleiset kysymykset - Kriisiryhmä .....	33
6.1.2	Toimintatavat ja menetelmät – Kriisiryhmä.....	34
6.1.3	Jälkihoito ja seuranta, sekä kehitysideat – Kriisiryhmä.....	35
6.2	Viestintä ja kriisiviestintä Oulun yliopistossa .....	36
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TYÖN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	36
7.1	Oulun yliopiston kriisinhallinnan tilanne.....	37
7.2	Kehittämissuhteet.....	39
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	41
8	LOPUKSI.....	44
	LÄHTEET .....	45

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset kriisiryhmä

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä tutkitaan kriisinhallintaa korkeakoulun näkökulmasta. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Oulun yliopisto. Oulun yliopisto on perustettu vuonna 1958 ja se on kansainvälisesti toimiva tiedeyliopisto. Oulun yliopistossa opiskelee noin 14 200 opiskelijaa kahdeksassa eri tiedekunnassa kahdella eri kampuksella Linnanmaalla ja Kontinkankaalla. Lisäksi organisaatiossa työskentelee noin 3800 työntekijää.

Tutkimuksessa kartoitettiin, minkälaista ohjeistusta korkeakoulujen kriisinhallinnasta on jo olemassa. Lisäksi opinnäytetyössä perehdyttiin mikä on Oulun yliopiston kriisinhallinnan tilanne tällä hetkellä sekä miten Oulun yliopisto pystyisi kehittämään omaa kriisinhallintaansa ja varautumista kriiseihin.

Kuten Martikainen & Ranta (2020, 27) kertovat, jokainen organisaatio kohtaa kriisejä ennemmin tai myöhemmin. Ne organisaatiot, jotka ovat ymmärtäneet varautua kriiseihin selviävät kriiseistä vähemmin tappioiden tai jopa pystyvät kääntämään kriisit edukseen. Korkeakoulujen varautuminen ei edellytä kalliita investointeja. Varautuminen vaatii ymmärrystä ja tekoja sen varmistamiseksi, että organisaation valmius toimia kaikissa olosuhteissa säilyy.

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan normaaliolojen häiriö- ja poikkeustilanteita eikä työssä oteta kantaa poikkeusoloissa toimimiseen. Työstä rajattiin pois myös mahdolliset erilaiset kriisitilanteet. Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään ensimmäiseksi oppilaitosturvallisuuden liittyviä säädöksiä sekä määräyksiä, käsitellään yliopistoa toimintaympäristönä sekä turvallisuuden eri osa-alueita korkeakoulun näkökulmasta. Toisessa osiossa käsitellään kriisinhallintaan liittyviä käsitteitä, kriisitilanteessa toimimista ja kriisin jälkeen tapahtuvaa toimintaa.

Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota toimeksiantajalle näkemys oman kriisinhallintansa nykyisestä tilasta. Tutkimuksen avulla pyritään antamaan suosituksia siitä, miten Oulun yliopisto voisi kehittää ja vahvistaa omaan kriisinhallintaansa ja siihen liittyviä toimintoja.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui hyödyntämällä lainsäädäntöjä, kirjallisuutta, aiheeseen liittyviä tutkimuksia, korkeakoululle suunniteltuja turvallisuusoppaita sekä muita luotettavia lähteitä käyttäen. Tiedonhaussa hyödynnettiin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun kirjaston tietokantaa. Soveltuvia lähteitä etsittiin myös muiden alan opinnäytetöiden lähdeluetteloista. Lisäksi soveltuvia lähteitä löytyi suoritettujen opintojen kurssimateriaaleista. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin hyödyntämällä organisaation sisäisiä materiaaleja, havainnoimalla sekä kriisiryhmälle toteutetulla teemahaastattelulla.

## **2 KORKEAKOULUJEN OPPILAITOSTURVALLISUUS**

Luvussa 2 käsitellään korkeakoulujen oppilaitosturvallisuuteen liittyviä säädöksiä sekä määräyksiä ja käsitellään yliopistoa toimintaympäristönä. Alaluvuissa käsitellään yritysturvallisuuden osa-alueita, riskienhallintaa sekä turvallisuusjohtamista.

### **2.1 Säädökset ja määräykset**

Korkeakoulujen oppilaitosturvallisuuteen liittyviä lakeja ovat

- Yliopistolaki 24.7.2009/558
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738
- Pelastuslaki 29.4.2011/379.
- Valmiuslaki 29.12.2011/1552

#### **2.1.1 Yliopistolaki**

Suomessa on kolmesta eri yliopistoa, joihin yliopistolakia sovelletaan (Yliopistolaki 24.7.2009/558, 1. luku 1. §). Yliopistolain mukaan yliopiston opiskelijalla on oikeus opiskella turvallisessa opiskeluympäristössä. Yliopisto voi myös hyväksyä käyttöönsä järjestyssäännöt tai järjestysmääräykset. Edellä mainituissa voidaan antaa määräyksiä yliopistoyhteisön käytännön järjestelyistä sekä asianmukaisesta käyttäytymisestä, jotta saavutetaan turvallinen ja viihtyisä ympäristö. Tämän lisäksi järjestyssäännöissä voidaan antaa määräyksiä yliopiston omaisuuden käsittelystä ja oleskelusta alueella. Määräykset koskevat myös liikkumista yliopiston tiloissa sekä sen alueella. (Yliopistolaki 5. luku 41a. §.)

Varautumissuunnitelman ja poikkeusoloissa tapahtuvan toiminnan etukäteisvalmisteluihin yliopistojen tulee varmistaa tehtäviensä mahdollisimman häiriötön hoitaminen poikkeusoloissa sekä häiriötilanteissa. Yliopistojen varautumista valvoo opetus- ja kulttuuriministeriö. (Yliopistolaki 11. luku 90. §.)

Yliopiston edustajalla on tiedonsaantioikeus koskien opiskelijan terveydentilaa tai toimintakykyä, jos yliopiston edustaja on vastuullinen turvallisuusuhkien selvittämisessä. Tiedonsaantioikeus koskee turvallisuusuhkan selvittämistä ja välittömän turvallisuusuhkan arvioimista, mikäli opiskelija todetaan terveydentilan arvioinnin perusteella olevan vaaraksi muiden turvallisuudelle. Edellä mainituissa tapauksissa tiedot voidaan luovuttaa ilman salassapitosäännösten estämistä. (Yliopistolaki 11. luku 90a. §.)

### **2.1.2 Työturvallisuuslaki**

Työturvallisuuslakia (1. luku 2. § ja 4. §) sovelletaan henkilöihin, jotka ovat työsuhteessa, virkasuhteessa tai palvelussuhteessa. Lisäksi lakia sovelletaan opiskelijaan, joka on työssä (työharjoittelu) koulutuksen yhteydessä. Työturvallisuuslaki (2. luku 8. §) määrittelee, että työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita sekä ennaltaehkäistä ja torjua työhön liittyviä haittoja. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 1. luku 1 §.)

Yliopistot, kuten muutkin organisaatiot, ovat ulkoistaneet ison osan ydintoimintojensa ulkopuolelle jäävistä toiminnoistaan. Esimerkiksi, kiinteistöhuollon, siivouksen, työterveyshuollon, opiskelijaterveydenhuollon sekä vartioinnin palvelut ostetaan muilta toimijoilta. (Virta ym. s.a. luku 4.2.) Mikäli toimijat toimivat yhteisellä työpaikalla, tulee pääasiallista määräysvaltaa käyttävän työnantajan (yliopisto) varmistaa, että työpaikallaan työtä tekevä ulkopuolinen työnantaja ja työntekijät ovat saaneet tarpeelliset tiedot ja ohjeet työhön kohdistuvista työpäi-  
kan vaara- ja haittatekijöistä sekä työpaikan ja työn turvallisuuteen liittyvistä ohjeistuksista. Myös ulkopuolisen työnantajan ja itsenäisen työnsuorittajan on ilmoitettava pääasiallista määräysvaltaa käyttävälle työnantajalle (yliopistolle), mikäli työn suorittamisesta voi olla haitta- ja vaaratekijöitä. (Työturvallisuuslaki 6. luku 50. §.)

### **2.1.3 Pelastuslaki**

Pelastuslain (3. luku 14. §) mukaan yritysten, organisaatioiden ja kiinteistönomistajien on valmistauduttava erilaisiin onnettomuuksiin ja vaaratilanteisiin varautumalla ja ehkäisemällä niitä. Yritysten on onnettomuus- ja vaaratilanteissa varauduttava sellaisiin pelastustoimiin, johon ne omatoimisesti kykenevät. Lisäksi pelastuslain (3. luku 15. §) mukaan kohteeseen on laadittava pelastussuunnitelma, jos vaaran tai onnettomuuden aiheuttamat vahingot voivat olla vakavat.

### **2.1.4 Valmiuslaki**

Valmiuslaki (3. luku 12. §) mukaan julkisoikeudellisten laitosten tulee valmiussuunnitelmin ja poikkeusoloissa tapahtuvan toiminnan etukäteisvalmisteluin sekä muilla toimenpiteillä varmistaa tehtäviensä mahdollisimman hyvä hoitaminen myös poikkeusoloissa. Valmiuslain nojalla opetus- ja kulttuuriministeriö voi poikkeusoloissa määrätä enintään kolmeksi kuukaudeksi kerrallaan yliopistolaissa (558/2009) säädetyn opetus- ja muun toiminnan keskeytettäväksi tai siirrettäväksi toiselle paikkakunnalle, jos se on välttämätöntä väestön siirtämisen tai oleskelu- ja liikkumisrajoitusten vuoksi taikka muutoin väestön suojaamiseksi. (Valmiuslaki 29.12.2011/1552, 15. luku 109. §.)

## **2.2 Yliopisto toimintaympäristönä**

Yliopistoilla on itsehallinto, johon kuuluu päätöksenteko-oikeus sisäiseen hallintoon kuuluvista asioista (Yliopistolaki 1. luku 3. §). Yliopistot ovat itsenäisiä oikeushenkilöitä, jotka voivat tehdä sitoumuksia, saada nimiinsä oikeuksia sekä omistaa irtainta ja kiinteää omaisuutta. Yliopistot voivat myös harjoittaa liiketoimintaa, kunhan se tukee yliopistojen tehtäviä. (Yliopistolaki 1. luku 5. §.)

Vuonna 2022 syyskuussa tehdyn laskelman mukaan Suomen kolmessatoista yliopistossa työskenteli 34 000 henkilöä. Tästä luvusta kaksi kolmasosaa kuului opetus- ja tutkimushenkilöstöön ja loppu kolmasosa muihin asiantuntija- ja tukihenkilöstöön. Lisäksi harjoittelukoulujen opetushenkilöstöön kuului noin 580 henkilöä. (Sivistysala ry 2023.) Tilastokeskuksen (2023) mukaan vuonna 2022 Suomessa oli 163 700 yliopisto-opiskelijaa tutkintoon johtavassa koulutuk-

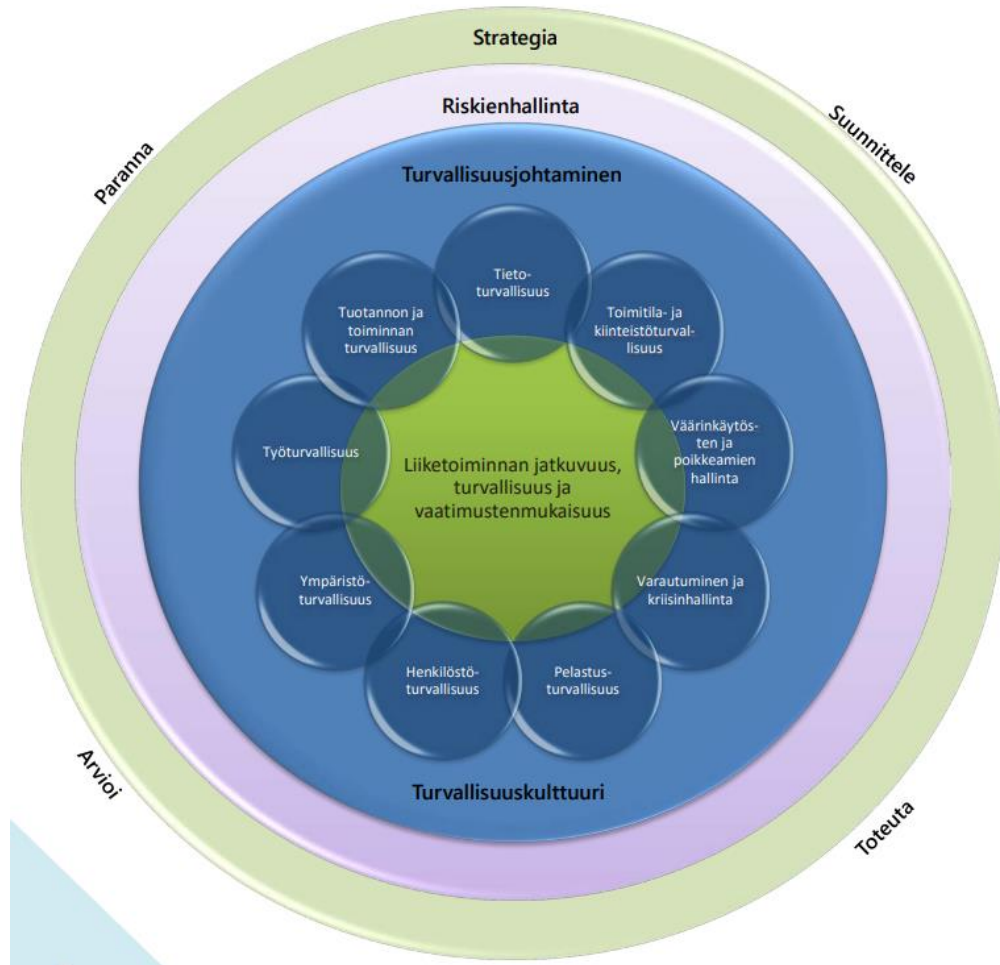
nessa. Virta ym. (s.a. luku 2.2) kertovat tutkimuksessaan, että yliopiston organisaatio on löyhäsidonnainen. Löyhäsidonnaisuus tarkoittaa muun muassa sitä, että eri organisaatiotasot ja organisaatioyksiköt sekä niissä tehtävät työt eivät integroidu toiminnallisesti yhdeksi kokonaisuudeksi. Organisaatorakenteen muutoksella ei ole mahdollista kitkeä löyhäsidonnaisuutta pois ja tämä luo yliopistojen johtamiselle haasteita myös henkilöstön turvallisuuden näkökulmasta.

Turvallisuuskäsitelmästä yliopistokampukset ovat haasteellisia monestakin syystä. Kampukset ovat avoimia kaikille ja niissä työskentelee yliopisto-organisaation ja opiskelijoiden lisäksi useita eri toimijoita. Henkilöstössä on paljon vaihtuvuutta määräaikaisten työsopimusten myötä. Yliopistoissa on paljon opettaja- ja tutkijavierailijoita sekä kansainvälisiä opiskelijoita. Turvallisuuden ylläpito yliopistossa vaatii eri turvallisuustoimijoiden jatkuvaa yhteydenpitoa ja turvallisuusvelvollisuuksien tuntemista. (Virta ym. s.a. luku 6.) Avoimuus tekee myös yliopistosta helposti haavoittuvan. Vapaa liikkuminen yliopiston tiloissa mahdollistaa helpon epärehellisen toiminnan ja omaisuuden anastamisen. Avoimuus mahdollistaa myös toimintaan kohdistuvat suuremmat uhkat ja uhkatilanteet. Akateeminen avoimuus on kuitenkin yksi yliopiston tärkeimmistä arvoista ja tätä tulee kunnioittaa mahdollisuuksien rajoissa. (Savela 2010, 4–5.) Sidosryhmät tulee myös ottaa huomioon korkeakoulu ympäristössä ja turvallisuudessa. Sidosryhmät ovat osa korkeakoulun riskienhallintaa. Sidosryhmiin voivat kuulua korkeakoulun henkilöstön ja opiskelijoiden lisäksi, kunta, kiinteistön omistaja, keskeiset viranomaiset, muut toimitilan käyttäjät sekä tuotteiden ja palvelujen tuottajat, ammattiyhdistykset ja toimialayhdistykset, oppilaitokset, korkeakoulut, media, ympäröivät asukkaat ja yritykset. (Martikainen & Ranta 2020, 22–23.)

### **2.3 Yritysturvallisuuden osa-alueet**

Yritysturvallisuus tarkoittaa yrityksen kaikkien toimintojen turvallisuutta. Turvallisuusjohtamisen pitäisi aina olla osa yrityksen normaalia johtamista ja yrityksen toiminnan jatkuvuuden sekä turvallisuuden varmistamista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 2.) Turvallisuusasioiden kokonaisvaltainen toteutus on yrityksen johdon vastuulla olevaa päivittäistä yritystoimintaa, jolla varmistetaan lailliset toimintaedellytykset, toiminnan, tuotannon ja palveluiden häiriöttömyys, jatkuvuus sekä turvallinen toimintaympäristö. Käytännössä yritysturvallisuus on

ennaltaehkäisevää toimintaa, jonka tarkoituksena on suojata yrityksen henkilöstöä, omaisuutta, tietoja, ympäristöä sekä mainetta. (Heljaste ym. 2008, 27–28.) Yliopiston turvallisuusjohtamista ei voida toteuttaa suoraan liiketoiminnasta tutuilla menetelmillä yliopiston organisaatio- ja päätöksentekorakenteen vuoksi. Johtamisvastuu turvallisuudesta on jokaisella esimiehellä sekä yksikön johtajilla. Vastuu turvallisesta toiminnasta on kuitenkin jokaisella yliopistolaisella. (Savela 2010, 8.)



Kuva 1. Yritysturvallisuusmalli (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 3)

Kuvassa 1 on Elinkeinoelämän keskusliiton kehittämä yritysturvallisuusmalli, jonka avulla on helppo hahmottaa ja tarkastella yritysturvallisuuden osa-alueita. Jokainen organisaatio voi valita oman toimintansa kannalta keskeisimmät osa-alueet ja toimenpiteet. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 3.) Turvallisuuskulttuurin ja turvallisuuden kehittämisen kannalta olisi helpompaa paloitella turvallisuuden osa-alueet pienemmiksi ja helpommin hahmotettaviksi osa-alueiksi, jolloin organisaation jäsenet omaksuisivat turvallisuusasiat paremmin (Mansikkamäki 2016, 31).

## **Varautuminen ja kriisinhallinta**

Julkisoikeudellisten laitosten varautumisvelvollisuus tulee valmiuslaista (3. luku 12. §) sekä varautumissuunnitelman laatimisvelvoite yliopistolaista (11. luku 90. §). Varautumisen ja kriisinhallinnan tarkoituksena on tunnistaa ja ennakoida yl-  
lättäviä tilanteita sekä suojautua näiltä mahdollisimman tehokkaasti. Organisaation tehtävänä on taata sen toiminnan mahdollisimman häiriötön jatkuminen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 12.)

## **Pelastusturvallisuus**

Pelastusturvallisuus käsittää tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ennaltaehkäisyä sekä oikeanlaista vastetta onnettomuustilanteissa. Keskeisintä on onnettomuusriskien hallinta, ennakointi, poistaminen sekä minimointi. Pelastuslain vaatima pelastussuunnitelma, rakenteellinen paloturvallisuus, tulitöiden turvallisuus, pelastus- ja sammutuskaluston ja laitteiden kunnossapito ja vakuuttaminen ovat olennainen osa pelastusturvallisuutta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 7.)

## **Henkilöstöturvallisuus**

Henkilöstöturvallisuuden tavoitteena on taata ihmisten turvallisuus ja toimintakyky suojaamalla heitä rikoksilta ja onnettomuuksilta. Henkilöstöturvallisuus koostuu työntekijöiden, asiakkaiden ja avainhenkilöiden turvallisuudesta sekä toiminnan kannalta kriittisten henkilöresurssien varmistamisesta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 5.)

Henkilöturvallisuuden kannalta yliopistossa henkilöt voidaan jakaa neljään eri ryhmään:

1. Opiskelijat
2. Henkilökunta
3. Ulkomailta tulleet vierailijat, tutkijat, henkilökunta sekä opiskelijat
4. Muut vieraat ja ulkopuoliset. (Savela 2010, 15.)

## **Ympäristöturvallisuus**

Ympäristöturvallisuuden tavoitteena on ekologisen kestävyuden huomioiminen toiminnassa. Ympäristöturvallisuus koostuu esimerkiksi seuraavista: Kestävä kehitys, energiatehokkuus, ympäristövaikutusten arviointi, vaarallisten aineiden käsittely ja säilytys, kemikaalivalvonta ja jätehuolto. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 9.)

## **Työturvallisuus**

Työturvallisuutta säätelee työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Työturvallisuusjohtamisen tarkoituksena on parantaa työpaikan turvallisuutta ennakoivasti, jatkuvasti ja kokonaisvaltaisesti. Työturvallisuuden tavoitteena on vähentää tapaturmia ja sairauspoissaoloja sekä lisätä työntekijöiden hyvinvointia. Työturvallisuuden pyrkimyksenä on liiketoiminnan jatkuvuus kaikissa tilanteissa. Toiminnan lähtökohtana pidetään työturvallisuuslakiin kirjattuja työnantajan ja työntekijän velvollisuuksia. Työturvallisuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä työn tuottavuuden kannalta. (Työsuojeluhallinto s.a.)

## **Tuotannon ja toiminnan turvallisuus**

Tieteellinen tutkimus, siihen perustuva opetus ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen ovat yliopiston ydintoimintoja. Yliopistot siis tuottavat ja jalostavat tietoa. Yksiköiden väliset erot tutkimuksessa ja opetuksessa ovat merkittäviä. Tiedekunnasta sekä yksiköstä riippuen perinteisen luento-opetuksen ja toimistotyön lisäksi toiminta saattaa sisältää erilaisia laitteita, kemikaaleja, laboratorioita, ympäristöjä, eläimiä, taudinaiheuttajia yms. (Savela 2010, 9–10.) Tuotannon ja toiminnan turvallisuuden tavoitteena on varmistaa, että tuotteet ja palvelut ovat turvallisia (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 8).

## **Tietoturvallisuus**

Tietoturva tai tietoturvallisuus tarkoittaa tiedon saatavuuden, eheyden ja luottamuksellisuuden varmistamista. Tiedon eheyden turvaus tarkoittaa sitä, että tieto suojataan tahattomalta tai valtuudettomalta muuttamiselta. Tiedon luottamuksellisuus tarkoittaa tiedon turvaamista siten, että siihen pääsevät käsiksi vain

sellaiset henkilöt, joilla on oikeus tarkastella tietoja. Tiedon käytettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tiedon tulee olla saatavilla niille henkilöille, joilla on oikeus saada tietoa tarvittaessa. (Traficom 2020.)

### **Toimitila- ja kiinteistöturvallisuus**

Rakenteellisten ratkaisujen ja tilajärjestelyn lisäksi fyysisen turvallisuuden järjestelmiä ovat kulunvalvonta-, rikosilmoitin-, kameravalvonta- ja paloilmoinjärjestelmät. Järjestelmien avulla ylläpidetään kiinteistön turvallisuutta ja mahdollistetaan opiskelijoille, henkilökunnalle sekä asiakkaille tarkoituksenmukainen liikkuminen alueella. (Savela 2010, 17.) Toimitila- ja kiinteistöturvallisuuden tavoitteena on luoda organisaatiolle häiriötön ja turvallinen ympäristö sekä estää organisaatiolle arvokkaan tiedon ja materiaalin anastaminen (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 6).

### **Väärinkäytösten ja poikkeamien hallinta**

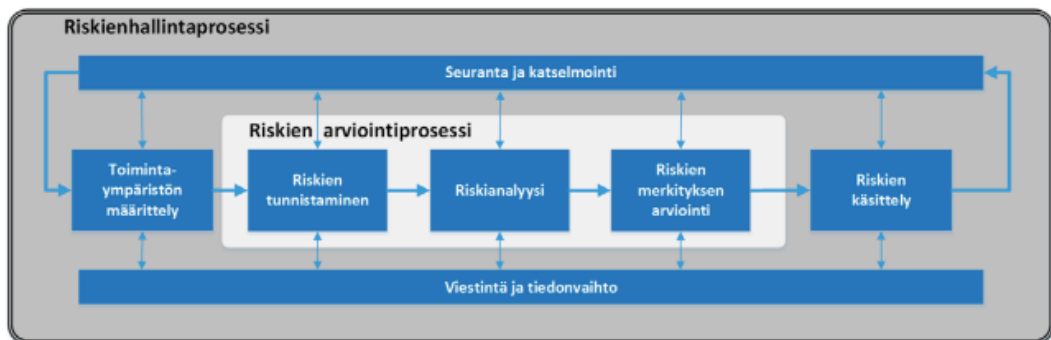
Väärinkäytösten ja poikkeamien hallinnan tavoitteena on, että organisaatio suojaaa toimintaansa, henkilöstöä sekä omaisuutta sellaisilta sisä- ja ulkopuolisilta toimijoilta, joiden tavoitteena on aiheuttaa organisaation toimintaan poikkeavia tapahtumia kuten rikoksia tai väärinkäytöksiä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 10).

## **2.4 Riskienhallinta**

Riskienhallinnan lähtökohtana toimii riskien tunnistaminen. Riskien tunnistamisessa pyritään löytämään kaikki organisaation tavoitteiden saavuttamiseen epävarmuutta aiheuttavat riskit. Myöhemmin tunnistetut riskit arvioidaan, analysoidaan sekä arvotetaan. Kokonaisprosessin jälkeen tiedetään, mitkä riskit ovat merkittäviä ja mihin on syytä kohdentaa hallintaresursseja. (Ilmonen ym. 2016, 76.) Riskien tunnistaminen vaatii aina yhteistyötä koko organisaatiolta. Kaikkien tiedot ja taidot hyödyttävät riskienhallinnan kokonaisuutta. Täytyy muistaa, että tunnistamattomia riskejä ei voida hallita. Mitä aiemmin tunnistetaan pienet vahingot ja pystytään puuttumaan niihin, sitä paremmin pystytään välttämään isot ja vakavat vahingot. (Työsuojelurahasto s.a. 13–14.)

Riskienhallinta on prosessi, joka sisältää riskianalyysin sekä prosessiin tarvittavien toimenpiteiden suunnittelun, toteutuksen, seurannan sekä korjaavat toimenpiteet. Riskienhallinnan keinoja ovat

- riskin välttäminen
- riskin siirtäminen
- riskin pienentäminen
- riskin ottaminen. (Sanastokeskus 2017, 50.)



Kuva 2. Riskienhallintaprosessi (Valtiovarainministeriö 2017, 18)

Kuvassa 2 on kuvattu riskienhallintaprosessin eri vaiheet. Toimintaympäristön määrittelemineen, arviointiprosessi ja tunnistettujen riskien käsittely. Edellä mainituista jokaiseen vaiheeseen liittyy seuranta ja katselmointi sekä viestintä ja tiedonvaihto. Riskienhallintaprosessi kattaa kaikki toimenpiteet, joita riskille tehdään. Prosessiin kuuluu johdon hyväksymät riskienhallinnan toimintaohjeet ja mallit sekä riskienhallintapolitiikka. Onnistunut riskienhallinta on aktiivista, reagoi muutokseen ja sitä on kehitettävä määrätietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Riskienhallinnan tulee olla organisaatiossa jatkuvaa ja osa jokaisen arkipäiväistä työtä. (Valtiovarainministeriö 2017, 18.)

## 2.5 Turvallisuusjohtaminen

Virta ym. (s.a, luku 4.1) kertovat tutkimuksessaan yliopisto-organisaation turvallisuuden johtamisesta. Yliopistojen organisaation erityispiirteet ja avoimuus tulee ottaa huomioon turvallisuusjohtamisessa. Olennaista turvallisuusjohtamisessa on yliopiston kyky vastata turvallisuusuhkiin sekä hallita havaittuja ja toteutuneita turvallisuusuhkia. Uhkatekijöitä ennakoidaan ja toteutuneet uhkatekijät käsitellään jälkikäteen. Turvallisuusuhkien hallinta perustuu organisaation olemassa oleviin turvallisuusdokumentteihin, havainnointiin, tunnistamiseen,

valmiuden ylläpitämiseen, turvallisuuskoulutuksiin ja -harjoituksiin sekä viranomaisyhteistyöhön. Yliopistoilla on sisäiset turvallisuusorganisaatiot ja lisäksi turvallisuussuunnittelua tehdään yhteistyössä turvallisuustoiminnan kannalta relevanttien eri toimijoiden yhteistyönä. Turvallisuusorganisaatioiden vastuhenkilöt, vastuualueet ja tehtävät tulee olla kuvattuna turvallisuusohjeistuksissa ja turvallisuusohjeistuksien tulee olla henkilökunnan saatavilla. Martikainen ja Ranta (2020, 10) sanovat, että onnistunut turvallisuusjohtaminen korkeakoulussa vaatii joustavaa tilanteiden ennakointia pelkän tilanteisiin reagoimisen sijasta. Hyvin suunniteltu ja riskiperusteinen turvallisuusjohtaminen sitouttaa henkilökunnan mukaan turvallisuustalkoisiin sekä parantaa työn tuottavuutta. Turvallinen ympäristö auttaa keskittymään omaan työhön, kun taas turvattomassa ympäristössä työ saattaa kärsiä. (Martikainen & Ranta 2020, 13.)

### **3 KRIISINHALLINTA**

Luvussa 3 käsitellään kriisinhallintaan liittyviä käsitteitä sekä käydään läpi kriisinhallintaan liittyviä osa-alueita. Lisäksi alaluvuissa käsitellään kriisijohtamista sekä kriisiviestintää.

#### **3.1 Häiriötilanteen, kriisin ja poikkeusolojen määritelmät**

##### **Häiriötilanne**

Kokonaisturvallisuuden sanasto määrittelee häiriötilanteen uhkaksi tai tapahtumaksi, joka vaarantaa yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja tai tehtäviä sekä vaatii viranomaisilta ja muulta yhteiskunnalta yhteistoimintaa ja viestintää. Häiriötilanne voi olla valtakunnallinen, alueellinen tai paikallinen. Häiriötilanne on lievempi kuin poikkeusolot. (Sanastokeskus 2017, 60.) Häiriötilanne on normaalioloissa tai toiminnassa tapahtuva merkittävä tai vakava häiriö, joka voi johtaa siihen, että toiminta keskeytyy tai toimintakyky alenee merkittävästi (Valtionvarainministeriö 2016, 25).

##### **Kriisi**

Kriisi on äkillinen ja odottamaton tapahtuma tai tilanne, josta on uhkaa tai vaaraa organisaation toiminnalle, omaisuudelle, henkilöstön turvallisuudelle tai or-

ganisaation luottamukselle sekä maineelle. Organisaation tapa varautua kriiseihin vaihtelee toiminnan mukaan, mutta kaikilla organisaatioilla on tavoitteena ennaltaehkäistä tai estää mahdollisesti uhkaava tapahtuma. (Korpinen & Lindström 2020, 23.) Kriisiä voisi parhaiten kuvata sanalla ”Ei-toivottu tapahtuma”. Kriisi voi aiheutua ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä. Kriisi syntyy siitä, kun vakava riski toteutuu. Väärin suunniteltu, mitoitettu tai toteutettu reaktio kriisiin antaa kriisille vauhtia. Kriisi aiheuttaa aina välittömiä ja välillisiä seurauksia organisaatiossa. (Iivari 2011, 10–11.)

## Poikkeusolot

Poikkeusolojen määritelmä löytyy valmiuslaista

1. Suomeen kohdistuva aseellinen tai siihen rinnastettava hyökkäys ja sen jälkitila
2. Suomeen kohdistuvan aseellisen tai siihen rinnastettavan hyökkäyksen uhka
3. Uhka tai tapahtuma, jonka seurauksena yhteiskunnan toimivuuden kannalta välttämättömät toiminnot vaarantuvat
4. Erittäin vakava suuronnettomuus ja sen välitön jälkitila
5. Vakavaa suuronnettomuutta vastaava laajalle levinnyt tartuntatauti
6. sellainen
  - a. *julkisen vallan päätöksentekokykyyn;*
  - b. *rajaturvallisuuden tai yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitämiseen;*
  - c. *välttämättömien sosiaali- ja terveydenhuollon tai pelastustoimen palvelujen saatavuuteen;*
  - d. *energian, veden, elintarvikkeiden, lääkkeiden tai muiden välttämättömien hyödykkeiden saatavuuteen;*
  - e. *välttämättömien maksu- ja arvopaperipalvelujen saatavuuteen;*
  - f. *yhteiskunnallisesti kriittisten liikennejärjestelmien toimivuuteen; tai*
  - g. *edellä a–f alakohdassa lueteltuja toimintoja ylläpitävien tieto- ja viestintätekniisten palvelujen tai tietojärjestelmien toimivuuteen*

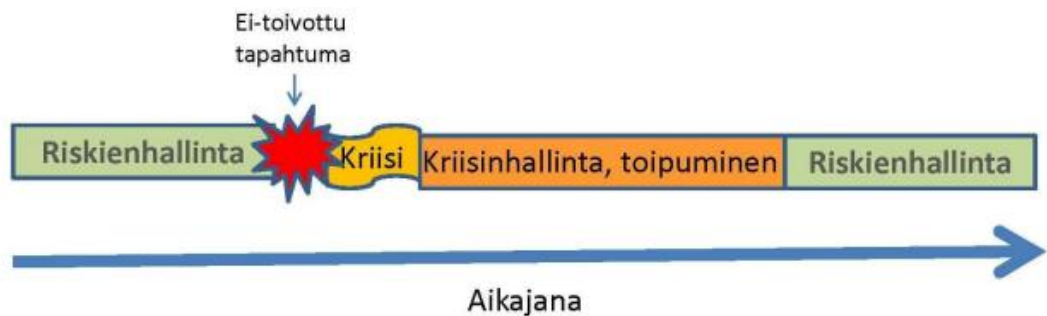
*kohdistuva uhka, toiminta, tapahtuma tai näiden yhteisvaikutus, jonka seurauksena yhteiskunnan toimivuudelle välttämättömät toiminnot olennaisesti ja laajamittaisesti estyvät tai lamaantuvat tai joka muulla näihin vakavuudeltaan rinnastuvalla tavalla erityisen vakavasti ja olennaisesti vaarantaa yhteiskunnan toimintakykyä tai väestön elinmahdollisuuksia. (Valmiuslaki 29.12.2011/1552, 1. luku 3. §.)*

### 3.2 Kriisinhallinnan tavoitteet

Elinkeinoelämän keskusliiton (2016, 12) mukaan kriisinhallinnan tavoitteena on tunnistaa riskit organisaatiossa ja ennakoida odottamattomat tilanteet mahdollisimman tehokkaasti. On tärkeää, että organisaation toimintakyky säilytetään ja pyritään saamaan organisaatio toipumaan kriisistä mahdollisimman nopeasti.

Tätä varten organisaation tulee

- ennaltaehkäistä ja arvioida mahdollisia riskejä etukäteen.
- miettiä miten organisaatio toimii kriisitilanteen kohdatessa.
- laatia suunnitelma siitä, miten organisaatio toipuu kriisistä mahdollisimman nopeasti.
- oppia kriisistä, sekä miettiä mitä jatkossa voisi tehdä toisin, jotta kriisi ennaltaehkäistään tai kriisin toteutuessa uudestaan kriisin vaikutuksia pienennetään. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 12.)



Kuva 3. Aikajana riskienhallinnasta normaalitilaan (Iivari 2011, 11)

Kuvassa 3 Iivari on kuvannut aikajanan riskienhallinnasta normaalitilaan. Riskienhallintapolitiikka on olennainen osa kriisinhallintaa. Riskienhallinnalla kyetään varautumaan myös kriiseihin. Riskienhallinnan tavoitteena on ennakoida ja ennaltaehkäistä riskin toteutumista, kun taas kriisinhallinta on realisoituneen riskin aiheuttaman tilanteen lyhyt- tai pitkäaikaisen poikkeustilanteen johtamista, rajoittamista sekä normaalitilan saavuttamista ja jatkuvuuden turvaamisesta. (Iivari 2011, 11–12.) Jokainen organisaatio kohtaa kriisejä ennemmin tai myöhemmin. Ne organisaatiot, jotka ovat ymmärtäneet varautua kriiseihin, selviävät kriiseistä vähemmän tappioiden tai jopa pystyvät kääntämään kriisit edukseen. Korkeakoulujen varautuminen ei edellytä kalliita investointeja. Varautuminen vaatii ymmärrystä ja tekoja sen varmistamiseksi, jotta organisaation valmius toimia kaikissa olosuhteissa säilyy. (Martikainen & Ranta 2020, 27.)

### 3.3 Kriisit ja uhkat

Tyypilliset kriisien aiheuttajat voidaan luokitella seuraavasti:

1. **Onnettomuudet**, jotka ovat kriisinhallinnassa nopeimmin kehittyviä yhtäkkisiä ja yllättäviä kriisejä. Onnettomuuksiksi voidaan laskea muun muassa tulipalot, räjähdykset, päästöt, luonnonmullistukset tai henkilövahingot.
2. **Väkivaltaan** perustuvia kriisejä voivat olla muun muassa pommiuhka, kiristys, ryöstö/tunkeutuminen, sabotaasi tai tietomurrot. Väkivallanteot ovat tahallisesti toimitiloihin tai ihmisiin kohdistettuja tekoja, joiden tarkoituksena on vahingoittaa toimitiloja ja/tai henkilöitä.
3. **Henkilöstökriisiksi** voidaan laskea esimerkiksi irtisanominen/irtisanoutuminen, lakko, syrjintä sekä työsuojeluun tai työhyvinvointiin liittyvä ongelma.
4. **Talouskriisit** voivat johtua tuotanto- tai toimituskatkoksista, virheellisistä bisnesstrategioista, kilpailutilanteen muutoksista, raaka-ainepulasta tai laaduttomista (palvelu)tuotteista.
5. **Toimialakriisit** voivat saada alkunsa laiminlyönneistä tai onnettomuuksista organisaation sisällä.
6. **Mainekriisit** voivat saada alkunsa esimerkiksi harkitsemattomasta lausunnoista, salailusyytöksistä, taitamattomasta viestinnästä tai virheellisistä huhuista ja uutisista. (Iivari 2011, 7.)

Mansikkamäen (2016, 2) mukaan viime vuosina eri maiden yliopistoihin ja oppilaitoksiin on kohdistunut uhkauksia ja väkivallanteoja. Virta ym. (luku 4.1) kertovat tutkimuksessaan, että turvallisuuspäälliköiden näkemyksistä esille nousseita uhkia yliopistoissa ovat muun muassa, aseellinen hyökkäys ja hyökkäys yliopiston tietojärjestelmiin niiden lamauttamiseksi. Tietojärjestelmien lamauttaminen voi samalla lamauttaa myös osia turvallisuustekniikan järjestelmistä. Kasvavana ongelmana nähtiin sosiaalisen median kautta tulevat uhkailut. Myös vihapuheet koetaan kasvavana ongelmana. Esille nousivat mielenterveysongelmiin, päihteisiin ja huumeiden käyttöön liittyvät henkilöiden aiheuttamat vaara- ja uhkatilanteet, jotka voivat olla sisältä tai ulkopuolelta aiheutettuja. Eri maiden kulttuuriset tekijät vaikuttavat suuresti yliopistojen asemaan ja yliopistojen työntekijöiden turvallisuuteen. Kaukana olevat uhat tulevat lähelle globalisoitumisen myötä, esimerkiksi työntekijöiden tietokoneisiin. Monissa maissa

maan poliittinen ja yhteiskunnallinen tilanne vaikuttaa yliopistojen ja henkilöstön asemaan sekä toimintaedellytyksiin kuten turvallisuuteen. (Virta ym. s.a., luku 2.3.)

### **3.4 Kriisitoimintaohjeet**

Jokaisen korkeakoulun on varauduttava myös arjen normaaliolojen lisäksi mahdollisiin häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin. Jotta kriisistä selvitään mahdollisimman toimintakykyisenä sekä pienin vaurioin kriisinhallinta edellyttää suunnitelmallista ja dokumentointia ja tärkeimpänä asiana harjoittelua. (Martikainen & Ranta 2020, 26.) Kriisin kohdatessa organisaatiolla tulee olla laadittuna toimintaohjeet. Suunnitelmalla varaudutaan ennakkoon mahdollisiin kriisitilanteisiin. Ohjeissa tulee tuoda esille, miten ja kuka tilannetta johtaa, miten viestitään sisäisesti ja ulkoisesti sekä miten resurssit ja vastuut jaetaan. (Martikainen & Ranta 2020, 40.)

### **3.5 Kriisijohtaminen**

Organisaatioon tulisi perustaa oma kriisijohtoryhmä. Kriisiryhmän olisi hyvä koostua organisaation eri asiantuntijoista, jotta tilannekuva saadaan muodostettua ja keskeiset henkilöt toimimaan kriisitilanteen hoitamisessa. Myös ylimmän johdon tulisi osallistua kriisitilanteiden johtamiseen. (Martikainen & Ranta 2020, 40.) Kriisijohtoryhmän tulee tunnistaa organisaation kriittiset toiminnot, joiden jatkuvuus kriisitilanteessa tulee varmistaa. (Suomen Pelastusalan Keskusjärjestä s.a.) Rikander (2021, 302.) kertoo kirjassaan, että oppilaitoksen kriisivalmius muodostuu suunnitelmista sekä niiden avulla tapahtuvasta harjoittelusta. Oppilaitoksen henkilökunnan tulisi tietää miten toimia erilaisissa kriisitilanteissa. Muodostamalla kriisiryhmän oppilaitos nostaa valmiutta toimia kriisitilanteissa. Kriisiryhmien työskentelyn tulee pohjautua ennalta laadittuihin suunnitelmiin, jotka luodaan tekemällä organisaatioon riskienarviointi. Kreus ym. (2010, 20.) kertovat että korkeakoulun kriisiryhmän tehtävänä on poikkeustilanteiden ennakointi, strategioiden ja taktiikoiden luominen erilaisiin poikkeustilanteisiin, valittujen toimintatapojen noudattamisen seuranta sekä yleisohjeiden sekä neuvojen antajana toimiminen poikkeustilanteissa.

## **Päätöksenteon käynnistyminen ja toteutus**

Kriisiryhmän tulisi koostua henkilöistä, joilla on osaamista, kokemusta ja luonteenomaisuuksia toimia kriisiryhmässä. Kriisin lähestyessä tai toteutuessa kriisiryhmän tulee olla kykenevä tekemään päätöksiä kriisitilanteessa. Kriisitilanteen ollessa akuutti tulee roolit ja vastuut käydä ääneen läpi, jotta kaikilla on oma tehtävä ja rooli selvillä. Kriisitoimintaryhmän tulee kyetä kokoontumaan nopeasti. On äärimmäisen tärkeää, että viestinnän avainhenkilöt ovat myös mukana kriisitoimintaryhmässä. Kriisitilanteessa kriisiryhmä on se, joka organisoi ja käynnistää päätöksenteon organisaation toiminnasta kriisitilanteessa. (Skoglund 2004, 40–43.)

## **Tilannekuvan luominen**

Kriisiryhmä määrittelee ensimmäisenä

- Minkälainen kriisi on käsillä?
- Mistä on kyse?
- Mitä tiedämme tällä hetkellä?

Tämän jälkeen aloitetaan mahdollisten seurausten analysointi. (Skoglund 2004, 74.) Poikkeustilanteessa lokin pitäminen pitää aloittaa välittömästi. Lokista kaikki pystyvät seuraamaan tilanteen etenemistä ja sitä, mitä toimenpiteitä kriisin aikana on tehty. Lokin avulla vältetään mahdollisilta päällekkäisyyksiltä ja tilanteen jälkeen lokia voidaan käyttää tilanteen hoitamisen arviointiin. Tilannekuvaa tulee päivittää jatkuvasti ja kaikki muutokset sekä päätökset tulee kirjata lokiin. (Suomen Pelastusalan Keskusjärjestä s.a.)

## **Vastuuhenkilöiden johtamis- ja sietokyky kriisitilanteessa**

Kriisitilanteessa on äärimmäisen tärkeää, että tilanteella on johtaja ja että operatiivista johtamista jaetaan. Tilannetta johtavalla henkilöllä ei saa olla liikaa muita tehtäviä, jotta hän pysyy kokonaistilanteen tasalla. Kriisijohtamisessa henkilöiden tulee olla määrätietoisia ja vakaita toiminnassaan. (Skoglund 2004, 73.)

## **Yhteistyö kriisitilanteessa**

Kaikkien kriisiryhmän jäsenten tulee tietää kriisitilanteessa oma roolinsa sekä tehtävänsä. Molempien tulee olla kaikkien jäsenten tiedossa. Kriisiryhmän tulisi varmistaa, että osaaminen ei ole vain tietyn henkilön varassa ja tarpeen vaatiessa kuka vain kriisiryhmän jäsen kykenee ottamaan tilannejohdon. Tehtävät tulee siis olla kuvattuina roolien kautta eivätkä ne saa olla henkilökohtaisia. (Martikainen & Ranta 2020, 40.)

### **3.6 Viestintä ja kriisiviestintä organisaatiossa**

Viestintää voisi kuvata seuraavalla tavalla: Viestintä on prosessi tai tapahtuma, jonka tavoitteena on välittää ja jakaa tietoa. Viestintä on välttämätöntä ihmisen elämälle ja sosiaaliselle toiminnalle. Ilman viestintää ja vuorovaikutusta ei siis voi olla yhteisöä ja yhteisöllisyyttä. Ihminen kertoo tarinoita ja välittää viestejä, joista seuraa erilaisia mielipiteitä, toimintaa, ajatuksia, pohdintaa ja tunteita. Viestinnän tavoitteena on vaikuttaa ihmisten ajatteluun, arvoon, asenteisiin ja tekemisiin. On olemassa sanallista ja sanatonta viestintää. Sanaton viestintä koostuu muun muassa ilmeistä, eleistä, äänistä ja kehonkielestä. (Juholin 2022, 26–27, 33.)

Kriisiviestintä on kriisiin liittyvän tiedon tuottamista, keräämistä, prosessointia ja vaihdantaa. Kriisiviestinnän avulla voidaan valmistautua kriiseihin ja sen avulla voidaan myös minimoida kriisien seurauksia. (Juholin 2022, 274.) Kriisiviestinnän tärkeimmät ominaisuudet ovat nopeus, avoimuus, saavutettavuus ja rehellisyys (Kortesuo 2016, 31). Kriisiviestintä mielletään nopeutetuksi normaaliksi viestinnäksi, koska viestintä ja kriisiviestintä koostuvat samoista elementeistä. Kriisin aikana tarvitaan reaaliaikaista ja nopeasti tapahtuvaa viestintää. Yleensä kriisillä onkin alku ja loppu. Joskus kriisit voivat pitkittyä, mutta kriisin pitkittyessä viestintä muuttuu normaaliksi viestinnäksi. (Juholin 2022, 279.) Kriisitilanteessa ihmisten tiedontarve kasvaa huomattavasti. Kriisiviestinnässä luodaan kohtaamistilanne, jossa eri osapuolet ja toimijat ovat vuorovaikutuksessa viestintäkanavia hyödyntäen. (Iivari 2011, 45.)

**Taulukko 19.** Kriisiviestintäsuunnitelman elementtejä.

Sisältö	Esimerkkejä
<b>Varautuminen</b>	
1. Kriisityypit, joita organisaatio saattaa kohdata	<ul style="list-style-type: none"> <li>• onnettomuudet, väkivalta, henkilöstökriisit, johtamis- ja muut sisäiset kriisit, maine- ja luottamus-, teknologia-, talous-, toimiala- tai maailmanlaajuiset kriisit, sota, terrorismi, tietomurrot, pandemiat</li> </ul>
2. Viestinnän periaatteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tavoittavuus, selkeys, ymmärrettävyys, jatkuvuus, rehellisyys, vastuullisuus, tietojen oikeellisuus, inhimillisuus</li> </ul>
3. Kohde- ja sidosryhmät tärkeysjärjestyksessä (voi vaihdella eri kriiseissä)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilöstö, asiakkaat, omistajat, omaiset tilanteen mukaan, viranomaiset, ammattijärjestöt, kunta, kuntalaiset, seurakunta, pörssi, media, mahdolliset viha- ja valeryhmät</li> </ul>
4. Mediat ja foorumit, teknologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sisäinen digi- ja livemedia, muut omat mediat, maksettu media, sosiaaliset mediat, perinteinen media</li> </ul>
5. Vastuut eriteltyinä eri henkilöille ja ryhmille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ylin johto, muu johto, esimiehet, asiantuntijat, viestintä, markkinointi, HR, ICT</li> <li>• kriisiryhmään kuuluvat henkilöt</li> <li>• jokainen organisaation jäsen</li> </ul>
6. Yhteistyökumppanit erilaisissa kriiseissä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viranomaiset, poliisi, pelastusviranomaiset, sairaala, kirkko, vapaaehtoisjärjestöt, viestintäyritykset ja muut kumppanuusorganisaatiot, työmarkkina- ja etujärjestöt</li> </ul>
<b>Toimiminen</b>	
7. Prosessit vaihe vaiheelta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kriisin havaitsemisesta käynnistymiseen, jatkumiseen ja jälkihoitoon</li> <li>• pitkittyneen kriisin erityisvaatimukset</li> </ul>
8. Keinot ja toimitaohjeet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tiedote, info, verkko, kriisisivut, haastattelut, tilat, tekniikka, sosiaalinen media</li> </ul>
<b>Tuki ja kehittäminen</b>	
9. Aineistot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• missä saatavilla, kuka vastaa päivittämisestä</li> </ul>
10. Oppiminen: valmennus & koulutus, harjoittelu, avoin keskustelukulttuuri, viestintäkanavat, tiedon ja kokemusten jakaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• miten oppiminen niveltyy organisaation muuhun koulutukseen, miten usein harjoitellaan, missä, keiden kanssa jne.</li> </ul>

Kuva 4. Kriisiviestintäsuunnitelman elementtejä (Juholin 2022, 281)

Kuvassa 4 Juholin on kuvannut kriisiviestintäsuunnitelman elementtejä. Suunnittelu on tärkeä osa viestintää ja etenkin kriisiviestintää. Suunnitelma ei saa olla liian pikkutarkka, jotta sen käyttäminen on helppoa ja nopeaa. (Juholin 2022, 279–280.) Kriisiviestintää käytetään oman organisaation sekä sidosryhmien vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen tavoitteena on varautua kriiseihin, selvittää kriiseistä ja mikä tärkeintä oppia kriiseistä. (Juholin 2022, 276–277.) Kriisin alkuvaiheessa ei ole tärkeintä mitä sanotaan vaan, se että organisaatio näytetään ja viestii sen, mitä siinä vaiheessa on mahdollista kertoa. Tällöin yritys

vaikuttaa toimintakykyiseltä ja osoittaa suhtautuvansa vakavasti tapahtuneeseen. (Skoglund 2014, 76.)

### **3.7 Jatkuvuuden hallinta**

Jatkuvuuden hallinnan onnistuminen vaatii organisaation ydintoimintojen varmistamista ennalta määriteltyjen mallien mukaisesti normaalioloissa, normaaliolojen häiriötilanteessa sekä poikkeusoloissa (Valtiovarainministeriö 2016, 18). Kriisitilanteiden ennakointi ja suunnittelu on tärkeää jatkuvuuden hallinnan kannalta. Jatkuvuuden hallinta käsittää varautumissuunnitelman, jatkuvuussuunnitelman, valmiussuunnitelman ja toipumissuunnitelman. Suunnitelmat tulee olla laadittuna normaalioloihin, normaaliolojen häiriötilanteisiin sekä poikkeusoloihin. (Valtiovarainministeriö 2016, 23.) Jatkuvuuden hallinta on osa korkeakoulun strategista ja operatiivista toimintaa, jonka avulla varaudutaan hallitsemaan häiriötilanteet ja jatkamaan toimintaa ennalta määritellyllä, hyväksyttävällä tasolla (Martikainen & Ranta 2020, 7).

### **3.8 Kriisin jälkihoito**

Organisaation aikaisemmat kriisikokemukset eivät ole negatiivinen asia. Tapahtuneista kriiseistä tulee ottaa oppia ja aiemmat kriisikokemukset voivat auttaa tulevilla tilanteilla. (Iivari 2011, 18.) Jälkityö on olennainen osa kriisityötä. Tapahtuneen kriisin jälkeen se on purettava ja analysoitava. Kriisin jälkihoidon tarkoituksena ei ole etsiä syyllisiä vaan kriisityössä virheet pitää tunnustaa ja havaitut puutteet tulee korjata. (Kreus ym. 2010, 64.)

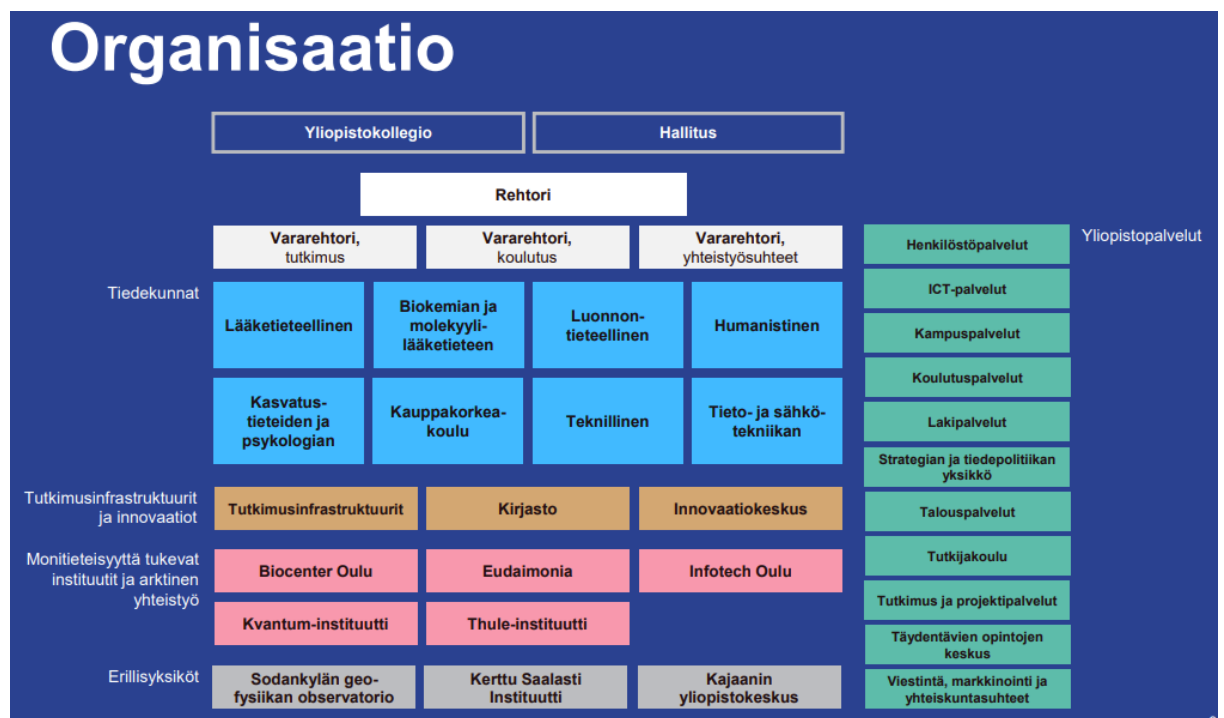
## **4 TOIMEKSIANTAJA**

Luvussa 4 esitellään opinnäytteen toimeksiantaja.

Oulun yliopisto kokee tarpeelliseksi kartoittaa oman kriisinhallintansa tilanteen ja sen, miten se voisi kehittää omaa kriisinhallintaansa. Kartoittamalla Oulun yliopiston kriisinhallinnan tämänhetkisen tilanteen saadaan selville, mikä kriisinhallinnan taso on tällä hetkellä ja miten sitä voisi kehittää.

## Toimeksiantajan toiminta

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Oulun yliopisto. Oulun yliopisto on perustettu vuonna 1958 ja se on kansainvälisesti toimiva tiedeyliopisto. Oulun yliopistossa opiskelee noin 14 200 opiskelijaa kahdeksassa eri tiedekunnassa kahdella eri kampuksella Linnanmaalla ja Kontinkankaalla. Lisäksi organisaatiossa työskentelee noin 3800 työntekijää. (Oulun yliopisto s.a. Oulun yliopisto lukuina.) Oulun yliopiston toimintaa johtaa rehtori. Rehtori vastaa yliopiston tehtävien tuloksellisesta ja taloudellisesta hoitamisesta. Lisäksi Oulun yliopistolla on kolme vararehtoria, jotka kukin vastaavat omasta alueestaan. (Oulun yliopisto s.a. Oulun yliopiston johto.)



Kuva 5. Oulun yliopiston organisaatiokaavio (Oulun yliopisto s.a)

Kuvassa 5 on kuvattu Oulun yliopiston organisaatorakenne. Oulun yliopiston organisaatio koostuu yliopistokollegiosta, hallituksesta, johdosta, tiedekunnista, tutkimusinfrastruktuurista ja innovaatioista, monitieteellisyyttä tukevista instituuteista ja arktisesta yhteistyöstä, erillisyksiköistä sekä yliopistopalveluista.

Oulun yliopiston arvoja ovat *luomme uutta, kannamme vastuuta* sekä *onnistumme yhdessä* (Oulun yliopisto s.a, Yliopiston arvot).

## **Yliopiston tehtävät**

Yliopistolain (1. luku 2. §) määrittelee, että *yliopistojen tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa.*

## **Päätöksenteko**

Hallitus on yliopiston ylin päättävä toimielin ja sen tehtävät on määritelty yliopistolaisissa (3. luku 14. §). Oulun yliopiston hallituksessa on 11 jäsentä. Opiskelijajäsenten toimikausi on kaksi vuotta ja muiden jäsenten neljä vuotta. (Oulun yliopisto. s.a. Yliopiston hallitus.)

Yliopistokollegion edustus ja tehtävät on määritelty yliopistolaisissa (3. luku 22. §) Yliopistokollegion tehtäviin kuuluu muun muassa vahvistaa tilinpäätös ja toimintakertomus sekä päättää hallituksen jäsenmäärästä ja toimikauden pituudesta. Oulun yliopiston yliopistokollegioon kuuluu 24 jäsentä ja yliopistokollegion opiskelijajäsenten toimikausi on kaksi vuotta ja muiden jäsenten neljä vuotta. (Oulun yliopisto s.a. Yliopistokollegio.)

## **5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO**

Luvussa 5 kuvataan opinnäytetyössä käytettyä tutkimuksellista lähestymistapaa, opinnäytetyössä käytettyjä aineistonhankintamenetelmiä sekä hankitun aineiston analysointia. Opinnäytetyöni tutkimuksellinen lähestymistapa on tapaustutkimus. Menetelmä sopii opinnäytetyöhön, koska aihe on rajattu koskemaan tiettyä aihealuetta.

### **5.1 Opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa**

Puusa ja Juuti (2020, luku 13: Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet) määrittelevät tapaustutkimuksen tutkimusstrategiaksi, joka mahdollistaa aiheen tutkimisen omassa kontekstissa käyttäen monia eri tietolähteitä. Tapaustutkimuksen keinoilla voidaan luoda uutta teoriaa tai tar-

kentaa olemassa olevia teoreettisia malleja. Tapaustutkimus voi olla myös tapauksen kokonaisvaltaista selittämistä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voi olla esimerkiksi tiedon hankinta, ilmiön kuvaaminen, ymmärryksen syventäminen, ilmiön tulkitseminen, teoreettisesti mielekkään tulkinnan tekeminen tai kyseenalaistaminen. (Puusa & Juuti 2020, luku 4: Laadullisen tutkimuksen olemus.)

Tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää ilmiötä tai tapausta, joka kiinnostaa tutkijaa. Tutkijalla voi olla aiheesta aiempaa tietämystä, jonka pohjalta muodostuu tutkimusongelma. Jotta ongelma saadaan selvitettyä, tulee ensin pohtia tutkimuskysymyksiä, jotka johtavat empiiristen aineistojen pariin. Samalla tulee miettiä miten kerätty aineisto auttaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Laine ym. 2018, 26.)

## **5.2 Aineiston hankinnan menetelmät**

Teoria on keskeisessä osassa, kun puhutaan laadullisesta tutkimuksesta. Kirjallisuuteen syventymisen tehtävänä on lisätä tutkijan ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Käsitteiden ymmärtäminen ja niiden tulkitseminen ovat tutkijan keskeiset rakennusaineet, joiden varaan tutkimustyö rakennetaan. (Puusa & Juuti 2020, luku 4: Laadullisen tutkimuksen olemus.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää monipuolisesti erilaisia menetelmiä (Puusa & Juuti 2020, luku 4: Laadullisen tutkimuksen olemus). Puusa ja Juuti (2020, luku 4: Laadullisen tutkimuksen olemus) kertovat kirjassaan, että tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat erilaiset haastattelu- ja havainnointimenetelmät sekä tutkijasta riippumattomien valmiiden aineistojen, kuten lehtiartikkeleiden käyttäminen.

Tieteellinen havainnointi tarkoittaa tietojen keräämistä systemaattisesti ja tieteelliseen työskentelyyn suuntautunutta toimintaa, jossa aistejamme kohdenneetaan tarkemmin tiettyyn asiaan kuin normaali arjen tilanteissa (Puusa & Juuti 2020, luku 8: Havainnointi organisaatiotutkimuksessa). Tarkoituksena on olla osallistuva havainnoija, jossa tutkijalla on selvästi ulkopuolisen tutkijan rooli, vaikka tutkijan läsnäolo ja toiminta voi vaikuttaa ilmiön kulkuun (Puusa & Juuti 2020, luku 8: Havainnointi organisaatiotutkimuksessa).

### 5.3 Teemahaastattelu

Puolistrukturoidusta haastattelusta käytetään myös nimitystä teemahaastattelu, koska yleensä haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 87) kertovat kirjassaan, että teemahaastattelulla pystytään tutkimaan erilaisia ilmiöitä sekä hakemaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. Teemahaastattelu lähtee siitä oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia menetelmällä. Teemahaastattelun etuna on se, että sitä voi käyttää sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa. Tässä aineistonkeruumenetelmässä ei oteta kantaa haastattelukertojen määrään, eikä siihen kuinka syvällisesti aiheen käsittelyssä tulee mennä. (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 4: Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu.)

Puolistrukturoitu haastattelu on haastattelumuoto, jossa kysymysten muoto on kaikille haasteltaville sama, mutta haastattelija voi vaihtaa kysymysten järjestystä. Haastattelun kysymykset on määritelty ennalta, mutta haastattelija voi muotoilla niiden sanamuotoa haastattelun kuluessa. Puolistrukturoitu menetelmässä jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkea. (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 4: Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu.)

Teemahaastattelun etuna on, että siinä ei määritellä haastattelukertojen määrää tai sitä kuinka syvällisesti tutkittavaan aiheeseen käsittelyssä tulee mennä. Kysymysten asettelu ei ole oleellisinta vaan se, että haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa. Asiaa ei käsitellä tutkijan näkökulmasta vaan tuloksissa kuullaan tutkittavien ääni. Teemahaastattelussa merkityksellisintä on ihmisten tulkinnat ja heidän antamansa mielipiteet sekä näkemykset aiheen teemaan. Tutkimusmenetelmä on vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 4: Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu.)

Valitsin opinnäytteen yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun. Haastattelulla sain syvällisempää tietoa sekä haastateltavien henkilöiden omia näkemyksiä kriisinhallinnasta Oulun yliopistolla. Teemahaastattelun etuna on se, että keskustelu etenee tiettyjen teemojen ympärillä, vaikka kysymykset olisi ennalta määritelty. Haastattelun teemoina olivat kriisiryhmään liittyvät yleiset

kysymykset, kriisiryhmän toimintatavat ja menetelmät sekä kriisien jälkihoito ja seuranta.

### 5.3.1 Haastattelukysymysten laatiminen

Kysymyksiä laatiessa on hyvä olla hahmotelma kysymyksistä ja niillä kohdennetaan keskustelun aihe haluttuun teemaan. Teemahaastattelussa haastattelu-tilanne on enemmän keskusteluluontoinen kuin tiukan kysymyslistan esittämistä. Haastatteluun tulisikin jättää tilaa tilanneratkaisujen tekemiseen, jos keskustelu ”eksyy” valmiiksi laadituista kysymyksistä. Kysyjän tulee itse olla aktiivinen kuuntelija, mutta kuitenkin ohjata kysymyksillä tilannetta. Haastattelujen edetessä myös haastattelija voi ottaa oppia edellisistä haastatteluista ja jatkoa varten hieman muuttaa kysymysten asettelua tai tarpeen vaatiessa tarkentaa aluksi laatimiaan kysymyksiä. (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 6: Joustavuuden periaate.)

Kysymyksiä laatiessa kysymykset voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään, tosiasiakysymyksiin ja mielipidekysymyksiin. Teemahaastattelun periaatteena on kuitenkin aina, että kysymykset ovat tyypistä riippumatta avonaisia. Alla kuvattuna erilaisia haastattelukysymysten tyyppejä:

- avauskysymykset
- jatkokysymykset
- lisäkysymykset
- tarkentavat kysymykset
- suorat kysymykset
- epäsuorat kysymykset
- organisoivat kysymykset
- hiljaisuus
- tulkitsevat kysymykset. (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 6: Kysymystyyppit.)

Laadin haastattelukysymykset teemojen ympärille, kuitenkin siten että haastattelu eteni kronologisessa järjestyksessä, kun mietitään kriisin etenemistä. Haastatteluiden aikana haastattelussa tuli myös välikysymyksiä, joita ei ollut lisätty ennalta lähetettyihin kysymyksiin.

### 5.3.2 Otanta

Tutkimukseen haastateltavien henkilöiden määrä riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta. Tutkimuksessa haastatellaan niin montaa henkilöä, kun tarvitsee,

jotta saadaan tutkimuksen kannalta tarpeelliset tiedot. Liian pienestä otannasta ei voi tehdä tilastollisia yleistyksiä ja testata ryhmien välisiä eroja. Liian suuresta otannasta taas ei voi tehdä syvällisiä tulkintoja. On tutkijan harkinnan varassa, milloin aineistoa on riittävästi, jotta tutkimus on luotettava. (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 4: Kohdejoukko ja haastateltavien valinta.) Tuomen ja Sarajärven (2018, 97) mukaan opinnäytetyö on harjoitustyö, jonka tarkoituksena on osoittaa osaamista omasta alasta. Opinnäytteen aineiston koon voi siis asettaa omaan arvoonsa eikä aineiston määrää tule pitää opinnäytetyön merkittävimpinä kriteereinä. ”Ratkaisevaa ei ole aineiston koko vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys”.

#### **5.4 Tutkimuksen toteutus**

Opinnäytetyöprosessin alussa tein opinnäytetyön tutkimussuunnitelman, jonka esittelin toimeksiantajalle sekä ohjaavalle opettajalle. Kun molemmat osapuolet olivat hyväksyneet tutkimussuunnitelman hain opinnäytetyölleni tutkimusluvan toimeksiantajalta sekä laadin tutkimuksen tietosuojaselosteen. Tutkimussuunnitelman jälkeen lähdin etsimään aineistoa opinnäytetyön teoriaosuuteen. Prosessin aikana muodostuivat lopulliset aihealueet, joiden ympärille teoria rakentui. Lisäksi tässä vaiheessa laadittiin tutkimuksen teoriaosuus.

Tutkimusosiota varten osallistuin organisaation turvallisuusryhmien tapaamiseen, tutustuin organisaation sisäisiin materiaaleihin sekä haastattelin kriisiryhmän jäseniä. Kirjoittamani teorian ja tutkimuksen pohjalta laadin tutkimuksen johtopäätökset sekä kehitysehdotukset.

#### **Haastattelun toteutus**

Haastattelun teemojen ja kysymysten laatimisen jälkeen ennalta valituille haastateltaville lähetettiin haastattelupyyntö sähköpostilla. Haastateltavat valikoitui-  
vat sillä perusteella, että he kuuluivat tutkimuksen aikana Oulun yliopiston kriisiryhmään. Sähköpostin saatteessa kerrottiin tutkimuksen aiheesta, tutkimusongelmista sekä tutkimuksen tavoitteista. Sähköpostin liitteeksi lisäsin opinnäytetyöni teoriaosuuden, opinnäytetyön tietosuojailmoituksen, opinnäytetyön tutkimusluvan sekä haastattelukysymykset. Saatteessa kerrottiin, että haastattelut toteutetaan Microsoft Teams-sovelluksessa ja haastattelun kesto on noin 15–

30 minuuttia. Yhteenveto haastatteluista laadittaisiin opinnäytetyön raporttiin siten, että yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa. Haastattelukysymysten yhteydessä mainittiin myös, että haastattelutilanne on vapaamuotoinen keskustelevalta tilaisuus kysymysten ympärillä. Kysymyksiin ei ole oikeita eikä vääriä vastauksia.

Taulukossa 1 on esitetty haastateltavien määrä, haastattelun päivämäärä, haastatteluiden kestot sekä haastatteluiden toteutustapa. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina. Ensimmäisessä haastattelussa tuli teknisiä ongelmia, joten haastattelun suoritettiin suunnitelmasta poiketen puhelimitse. Puhelun aikana tein haastattelusta muistiinpanot. Osa haastateltavista toivoi haastattelua kasvotusten ja tämä toteutustapa sopi myös minulle. Loput haastattelut toteutettiin siis kasvotusten sekä Microsoft Teams-sovelluksella. Laadin haastatteluista haastattelujen aikana kattavat muistiinpanot, joita käytin tutkimuksen tulosten analysoinnissa.

Taulukko 1. Tutkimuksen haastattelut

<b>Haastattelu</b>	<b>Päivämäärä</b>	<b>Haastattelun kesto</b>	<b>Toteutustapa</b>
Haastattelu 1	20.3.2024	39 minuuttia	Puhelin
Haastattelu 2	21.3.2024	34 minuuttia	Kasvotusten
Haastattelu 3	21.3.2024	41 minuuttia	Kasvotusten
Haastattelu 4	25.3.2024	31 minuuttia	Kasvotusten
Haastattelu 5	27.3.2024	31 minuuttia	Microsoft Teams
Haastattelu 6	4.4.2024	27 minuuttia	Microsoft Teams
Haastattelu 7	4.4.2024	38 minuuttia	Microsoft Teams

## 5.5 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimukseen kerätty teoria liittyy välittömästi tutkimuksen empiirisiin aineistoihin. Aineistoa keräämällä tehdään tutkimuksen teoria ja toisaalta teorian avulla tulkitaan aineistoja. (Laine ym. 2018, 34–35.) Puusa ja Juuti (2020, luku 9: laadullisen aineiston analyysi työvaiheina) kertovat kirjassaan, että aineistoin analysoinnin tarkoituksena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Analyysin laatu onkin kiinni tukijan kyvystä ymmärtää ja tulkita tutkimaansa aihetta.

Tutkimuksessa käytettävä aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestellä aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kuitenkin niin että se ei kadota sen sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on lisätä informaatioarvoa, koska hajanaisesti kerätystä aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin tarkoituksena on luoda selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä luotettavia selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

## **6 TUTKIMUKSEN TULOKSET**

Luvussa 6 esitellään tutkimuksen tuloksia. Tulokset on saatu Oulun yliopiston sisäisistä materiaaleista sekä käyttämällä teemahaastattelussa saatua aineistoa. Näiden lisäksi aineistoa on kerätty havainnoimalla. Ensimmäisessä osiossa käydään läpi Oulun yliopiston turvallisuusjohtamista sekä riskienhallintaa. Toisessa osiossa käsitellään kriisiryhmän haastattelun tuloksia. Kolmannessa osiossa käsitellään Oulun yliopiston kriisiviestintää.

Turvallisuusjohtaminen on olennainen osa kriisinhallinnan kokonaisuutta. Oulun yliopistossa turvallisuuden toimintaohjelman mukailee Elinkeinoelämän keskusliiton laatimaa yritysturvallisuusmallia. Turvallisuuden toimintaohjelmaan on linjattu turvallisuusjohtamisen tehtävät sekä vastuuhenkilöt. Turvallisuuden toimintaohjelmasta löytyy turvallisuusorganisaatio sekä turvallisuuteen liittyvien tehtävien vastuunjakotaulukko. Oulun yliopistolla on turvallisuusjohtoryhmä, joka on rehtorin nimittämä. Turvallisuusjohtoryhmä kokoontuu säännöllisesti. Turvallisuusjohtaminen määrittää ja toteuttaa yliopiston kokonaisturvallisuuden toimintaperiaatteet sekä sen osien, niiden ominaisuuksien ja osien väliset suhteet. Turvallisuusjohtoryhmä valmistelee yliopiston turvallisuuden toimintaohjelman ja koordinoi sen toteuttamista, ohjaa turvallisuusriskien hallintaa sekä vastaa turvallisuuden seurannasta. Turvallisuusjohtoryhmää voidaan tarpeen vaatiessa laajentaa organisaation eri asiantuntijoilla.

Oulun yliopistolla on riskienhallintaprosessin vuosikello, johon on koottu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tavoitteet samaan viitekehykseen. Oulun yliopis-

tolla on myös riskienhallintapolitiikka, johon on määritelty riskienhallinnan vastuut sekä roolit. Oulun yliopiston sisäisillä sivuilla on kattavat ohjeet riskien arvioinnista, miksi riskien arviointia tehdään ja kenen vastuulla riskien arviointi on. Lisäksi yliopistolla on olemassa järjestelmä, johon havaitut riskit tulisi kirjata. Järjestelmän avulla voidaan kirjata, seurata ja arvioida riskejä sekä kirjata toimenpidetarpeet.

Oulun yliopistolla on monialainen asiantuntijaryhmä ”Reagointi globaaleissa kriisitilanteissa”. Monikulttuurisessa yliopistoyhteisössä globaalit kriisit ja konfliktit voivat koskettaa laajasti opiskelijoita ja henkilökuntaa. Ryhmän tarkoituksena on pohtia, miten yliopisto voisi tukea henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvointia ilman geopoliittisia kannanottoja.

Oulun yliopistolla on kriisiryhmä, joka on monialainen asiantuntijaryhmä, jonka tehtäviin kuuluu kriisitilanteiden organisointi. Kriisinhallinnan tavoitteena on realisoituneen riskin aiheuttaman poikkeustilan johtamista, rajoittamista, normaali-tilan saavuttamista sekä jatkuvuuden turvaamista.

## **6.1 Oulun yliopiston kriisiryhmän toiminta**

Opinnäytetyön tutkimusta varten haastateltiin Oulun yliopiston kriisiryhmän jäseniä. Haastatteluun osallistuivat kaikki haastatteluun kutsutut henkilöt. Haastattelu kysymykset oli jaettu kolmeen teemaan:

1. Yleiset kysymykset
2. Toimintatavat ja menetelmät
3. Jälkihoito ja seuranta

### **6.1.1 Yleiset kysymykset - Kriisiryhmä**

Yleisten kysymysten osiossa kartoitettiin ryhmän jäsenten kokemuksia ja roolia kriisiryhmässä sekä sitä, minkälaista perehdytystä he ovat saaneet kriisiryhmässä toimimiseen. Tässä osiossa käsiteltiin myös kriisiryhmän ensisijaista tehtävää ja kriisiryhmän kokoonpanoa.

Yliopiston kriisiryhmän jäsenillä on pitkä kokemus kriisiryhmässä toimimisesta. Kriisiryhmän asiantuntijaryhmä oli jäsenten mielestä tarpeeksi kattava ja tar-

peen mukaan kriisiryhmää pystyy laajentamaan muilla asiantuntijoilla. Kriisiryhmän tehtävänä on toimia poikkeus- ja häiriötilanteissa reagoivana ryhmänä, joka määrittelee tilanteen organisoinnin ja sen, miten tilanteessa toimitaan. Ensisijalla on aina ihmisten turvallisuus. Osalle kriisiryhmän jäsenistä oma rooli kriisiryhmässä oli selkeä ja henkilöillä oli tarkka näkemys omista tehtävistä kriisitilanteen sattuessa. Osalle ryhmän jäsenistä oma rooli ja vastualueet olivat hieman epäselviä. Kriisitilanteissa kriisiryhmän johtaminen ja päätöksenteko toimivat hyvin ja johdonmukaisesti. Normaalioloissa kriisiryhmän tehtävänä on kriisien ennaltaehkäisy sekä pyrkiminen siihen, että häiriötilanteet eivät muodostuisi kriisiksi.

Kriisiryhmän jäsenet eivät ole saaneet varsinaista perehdytystä kriisiryhmässä toimimiseen. Osa jäsenistä on koulutautunut ja hakenut tietoa itsenäisesti. Lisäksi koettiin, että tietoa saa yhdessä keskustelemalla sekä jakamalla jokaisen oman osaamisalan ammattitaitoa. Näillä toiminnoilla kriisiryhmän toimintaa voidaan kehittää.

### **6.1.2 Toimintatavat ja menetelmät – Kriisiryhmä**

Tässä osiossa käsiteltiin kriisiryhmän organisoitumista, miten kriisiryhmä määrittelee tilanteen vakavuuden ja toimintaprioriteetit, minkälaisia ohjeistuksia kriisiryhmällä on tilanteessa toimimiseen sekä miten sisäinen ja ulkoinen viestintä toimii kriisitilanteissa.

Kuka tahansa kriisiryhmän jäsen voi kutsua ryhmän koolle. Kriisiryhmän käytössä olevat viestintäkanavat ovat toimineet erinomaisesti. Kriisiryhmä on saatu tarpeen vaatiessa kasaan erittäin nopeasti ja viestintä kriisiryhmän sisällä on ollut nopeaa sekä saavutettavuus on ollut hyvä.

Kaikkiin kriisitilanteisiin ei voi olla olemassa tiettyä sapluunaa, jokainen kriisitilanne kohdataan aina omana tapauksenaan. Kriisitilanteessa arvioidaan tilanteen vakavuus aina tilannekohtaisesti sekä pyritään selvittämään ja etsimään tarkempaa tietoa tapahtumasta. Viranomaisyhteistyö on myös tärkeää ja joissakin kriisitilanteissa päätöksenteon vastuu voi siirtyä viranomaisille. Kriisitilanteessa kriisiryhmä pyrkii tekemään päätöksiä riittävän nopeasti, mutta kuitenkin

käyttäen harkintaa aina tilanteen vakavuus huomioon ottaen. Akuuteissa tilanteissa toimenpiteet ja päätökset tulee kuitenkin kyetä tekemään nopeasti. Kriisitilanteisiin liittyvät päätökset harkitaan kriisiryhmässä yhdessä, mutta loppujen lopuksi johto ottaa vastuun päätöksenteosta. Kriisitilanteissa kriisiryhmä pitää lokia, josta voi seurata tapahtumien kulkua. Kriisilokia käytetään myös kriisitilanteen jälkitarkastelussa.

Oulun yliopiston sisäisillä ja ulkoisilla sivuilla on toimintaohjeet onnettomuus- ja vaaratilanteita varten. Kriisitilanteessa toimimiseen on olemassa kriisitoimintamalli. Kriisitoimintamallin olemassaolo koettiin hyväksi, mutta kriisitoimintamalli kaipaa tiivistetymppää ja selkeämpää sisältöä. Lisäksi kriisitoimintamallin sisältö kaipaa päivitystä ja kehittämistä.

Sisäisestä ja ulkoisesta kriisiviestinnästä vastaa Oulun yliopiston viestintä. Tarpeen vaatiessa viestintää tehdään yhteistyössä viranomaisten kanssa. Kriisiviestinnän toiminta sai kehuja kaikilta haastatteluun osallistuneilta.

### **6.1.3 Jälkihoito ja seuranta, sekä kehitysideat – Kriisiryhmä**

Tässä osiossa käsitellään kriisiryhmän ammattitaidon ylläpitämistä rauhallisina aikoina sekä sitä, miten kriisin jälkihoito toimii.

Kriisiryhmällä on ollut jonkin verran kriisiharjoituksia normaaliolojen aikoina. Suurin osa haastatteluun osallistuneista toivoi, että kriisiharjoitukset jatkuisivat säännöllisinä. Haastatteluissa tuli esille, että turvallisuuteen liittyvät huomiot ja turvallisuuden kehittäminen kaipaavat kaikkien sitoutumista ja aikaa sekä tukea johdolta.

Kriisiryhmä on käynyt kriisitilanteen jälkeen tapahtuneen läpi ja laatinut asiasta raportin. Mitä tilanteesta opittiin, mikä tilanteen hoitamisessa toimi hyvin ja mitä tilanteessa olisi voinut tehdä toisin? Kriisissä osallisina olleille henkilöille on tarjottu jälkihoitoa. Henkilöstöpalveluilta menee aina ennakkotieto sattuneista kriisitilanteista työterveyshuollolle. Lisäksi Oulun yliopiston sisäisillä sivuilla on ohjeistus kriisitilanteiden jälkipuintiin. Onnettomuuksien/kriisitilanteiden jälkipuinnin tavoitteena on helpottaa kriisitilanteesta selviytymistä ja siten ehkäistä pitkäaikaisten haittojen syntyminen.

Oulun yliopistolla on kriisiryhmän turvaverkko, joka koostuu organisaation eri osaamisalojen ammattilaisista. Ryhmä ylläpitää tietoa kriisitilanteisiin mahdollisesti osallistuvista tahoista, niiden yhteystiedoista ja resursseista mm. seurakunta. Ryhmässä käydään läpi yliopiston turvallisuuden tilannekuvaa sekä keskustellaan yleisesti mahdollisten kriisitilanteiden hoitamisesta ja niihin osallistumisesta.

Kehitysehdotus kysymyksen kohdalla tuli esille, että turvallisuusdokumentteja tulisi selkeyttää sekä päivittää ja valmistella yhteistyössä organisaation eri asiantuntijoiden kanssa. Oulun yliopistolla toimivat ulkopuoliset toimijat tulisi ottaa paremmin huomioon ja laatia mahdollisesti yhteystietolista kampusen ulkopuolisista toimijoista. Lisäksi esille tuli kriisiryhmän sisäinen vastuunjako sekä pohdinta siitä, että osa tehtävistä voi olla vain yhden asiantuntijan varassa. Suurin osa ryhmän jäsenistä kaipasi kriisitilanteiden säännöllistä harjoittelua.

## **6.2 Viestintä ja kriisiviestintä Oulun yliopistossa**

Oulun yliopistolla on oma viestintäorganisaatio, joka vastaa sisäisestä- ja ulkoisesta viestinnästä kriisitilanteessa. Viestintäorganisaation käyttämällä viestintäkanavilla on hyvä tavoitettavuus sekä opiskelijoille että henkilökunnalle. Viestintäorganisaatiolla on laadittuna kriisiviestintäohjeet, joita päivitetään säännöllisesti. Viestintäorganisaatio harjoittelee kriisitilanteita myös sisäisesti omassa organisaatiossaan sekä käy läpi kriisiviestintään liittyviä asioita. Kriisitilanteiden jälkeen organisaatio käy tapauskohtaisesti läpi, miten kriisin viestinnässä onnistuttiin ja mitä kriisin hoidossa voitaisiin kehittää. Viestintäorganisaatiolla on omat edustajat Oulun yliopiston turvallisuusryhmissä.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TYÖN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI**

Luvussa 7 esitetään opinnäytetyön johtopäätökset tutkimusten tulosten perusteella. Alaluvuissa käsitellään johtopäätöksiä siitä mikä on Oulun yliopiston kriisinhallinnan tilanne tällä hetkellä, miten Oulun yliopisto voisi kehittää kriisinhallintaansa sekä käsitellään työn luotettavuuden arviointia.

## 7.1 Oulun yliopiston kriisinhallinnan tilanne

Ensimmäinen tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin, mikä on Oulun yliopiston kriisinhallinnan tilanne tällä hetkellä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Oulun yliopiston kriisinhallinnan tilanne on tällä hetkellä hyvällä tasolla, mutta myös kehityskohteita löytyi.

Turvallisuusjohtaminen Oulun yliopistossa on koordinoitua ja turvallisuusjohtoryhmä on monialainen asiantuntijaryhmä. Kuten Virta ym. (s.a, luku 4.1) mainitsevat, yliopistojen organisaation erityispiirteet ja avoimuus tulee ottaa huomioon turvallisuusjohtamisessa. Olennaista turvallisuusjohtamisessa on yliopiston kyky vastata turvallisuusuhkiin sekä hallita havaittuja ja toteutuneita turvallisuusuhkia. Uhkatekijöitä ennakoidaan ja toteutuneet uhkatekijät käsitellään jälkikäteen. Turvallisuusuhkien hallinta perustuu organisaation olemassa oleviin turvallisuusdokumentteihin, havainnointiin, tunnistamiseen, valmiuden ylläpitämiseen, turvallisuuskoulutuksiin ja -harjoituksiin sekä viranomaisyhteistyöhön. Haastatteluissa tuli esille, että turvallisuuteen liittyvät huomiot ja turvallisuuden kehittäminen kaipaavat koko yliopistoyhteisön sitoutumista, aikaa sekä tukea johdolta. Oulun yliopistolla on valmisteilla turvallisuuspolitiikka, joka käsittelee Oulun yliopiston turvallisuustoiminnan periaatteita, vastuita ja toimintatapoja.

Oulun yliopistolla on useita työkaluja sekä ohjeita riskienhallintaan sekä riskienarviointiin. Dokumentteihin on kirjattu riskienarvioinnin vastuuhenkilöt sekä roolit. Kuten Virta ym. (s.a. luku 2.2) toteavat, yliopistoilla on eri organisaatiotasot sekä organisaatioyksiköt eivätkä niissä tehtävät työt integroidu yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä aiheuttaa haasteita yliopiston johtamiselle myös turvallisuuden näkökulmasta. Tutkimuksen aikana tuli esille, että kaikilla tiedekunnilla ja yksiköillä ei ole tehty säännöllistä riskienarviointia.

Martikainen & Ranta (2020, 26) kertovat, että, jokaisen korkeakoulun on varauduttava myös arjen normaaliolojen lisäksi mahdollisiin häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin. Jotta kriisistä selvitään mahdollisimman toimintakykyisenä sekä pienin vaurioin kriisinhallinta edellyttää suunnittelua ja dokumentointia ja tärkeimpänä asiana harjoittelua. Oulun yliopistolla on olemassa kriisitoimintamalli, johon on kirjattu erilaisia toimintaperiaatteita kriisin eri vaiheissa sekä ennakkoivia toimenpiteitä kriisinhallintaan. Haastatteluissa tuli esille, että kriisiryhmä

on harjoitellut ja sen myötä kehittänyt omia toimintatapojaan. Lisäksi organisaatiossa järjestetään säännöllisesti esimerkiksi poistumisharjoituksia ja tehdään viranomaisyhteistyötä eri viranomaisten kanssa.

Martikainen & Ranta (2020, 26) toteavat että, organisaatioon tulisi perustaa oma kriisijohtoryhmä. Kriisiryhmän olisi hyvä koostua organisaation eri asiantuntijoista, jotta tilannekuva saadaan muodostettua ja keskeiset henkilöt toimimaan kriisitilanteen hoitamisessa. Myös ylimmän johdon tulisi osallistua kriisitilanteiden johtamiseen. Oulun yliopiston kriisiryhmä koostuu organisaation eri asiantuntijoista sekä johto on myös edustettuna kriisiryhmässä. Kaikki kriisiryhmän jäsenet pitävät kriisiryhmän kokoonpanoa riittävän kattavana ja kriisiryhmää voi tarpeen vaatiessa laajentaa eri asiantuntijoilla. Skoglund (2004, 40–43) sanoo, että kriisitoimintaryhmän tulee kyetä kokoontumaan nopeasti. Oulun yliopistolla sattuneissa kriisitilanteissa kriisiryhmän käyttämät viestintäkanavat toimivat erittäin hyvin ja kriisiryhmä on saatu koolle nopeasti. Suomen pelastusalan järjestön mukaan (s.a) poikkeustilanteessa lokin pitäminen pitää aloittaa välittömästi. Organisaation kriisiryhmä ylläpitää tilanelokia kriisitilanteissa ja loki käsitellään aina kriisitilanteen jälkeen. Skoglundin (2004, 73) mukaan kriisitilanteessa on äärimmäisen tärkeää, että tilanteella on johtaja ja että operatiivista johtamista jaetaan. Haastattelun perusteella kriisitilanteissa päätösten tekemisestä keskustellaan kriisiryhmän kesken ja johto ottaa lopullisen vastuun päätöksenteosta. Kriisiryhmä koki että, ryhmän organisoituminen kriisitilanteessa toimii hyvin ja joku ottaa tilanteessa aina johtovastuun. Osalle haastatteluun osallistuneista oma rooli ja tehtävä kriisitilanteessa oli hieman epäselvä. Martikainen & Ranta (2020, 40) sanovatkin, että kaikkien kriisiryhmän jäsenten tulee tietää kriisitilanteessa oma roolinsa sekä tehtävänsä. Molempien tulee olla kaikkien jäsenten tiedossa. Kriisiryhmän tulisi varmistaa, että osaaminen ei ole vain tietyn henkilön varassa ja tarpeen vaatiessa kuka vain kriisiryhmän jäsen kykenee ottamaan tilannejohdon. Tehtävät tulee siis olla kuvattuina roolien kautta eivätkä ne saa olla henkilökohtaisia.

Oulun yliopiston kriisiviestintä on organisoitu hyvin ja johdonmukaisesti. Viestinnän tehtävänä on vastata ihmisten tiedontarpeeseen. Kuten livari (2011, 45) toteaa, kriisitilanteessa tiedontarve kasvaa huomattavasti. Kriisiviestinnässä luodaan kohtaamistilanne, jossa eri osapuolet ja toimijat ovat vuorovaikutuk-

nessa viestintäkanavia hyödyntäen. Tätä varten viestinnän tulee muodostaa tilannekohtaisesti tilanteesta kokonaiskuva ja käsitys siitä kenelle viestitään, mitä viestitään ja minne viestitään. Oulun yliopistolla on olemassa kriisiviestintäsuunnitelma, jota ylläpidetään ja päivitetään. Suunnittelu on tärkeä osa viestintää ja etenkin kriisiviestintää. Suunnitelma ei saa olla liian pikkutarkka, jotta sen käyttäminen on helppoa ja nopeaa. (Juholin 2022, 279–280.)

Kriisin jälkihoito on hoidettu Oulu yliopistolla hyvin. Kriisin jälkeen tilanteet on aina käyty läpi ja pohdittu mikä tilanteessa sujui hyvin, mitä tilanteessa olisi voinut tehdä toisin ja mitä tilanteesta opittiin. Jokaisesta kriisistä pitää oppia ja livari (2011, 18) toteaaakin että, organisaation aikaisemmat kriisikokemukset eivät ole negatiivinen asia. Tapahtuneista kriiseistä tulee ottaa oppia ja aiemmat kriisikokemukset voivat auttaa tulevissa tilanteissa. Myös yksilölliseen kriisin jälkihoitoon löytyy kattavat ohjeistukset sekä yhteistyötahot, joiden kanssa tilannetta voidaan käydä läpi jälkikäteen.

## **7.2 Kehittämisehdotukset**

Toinen opinnäytteen tutkimuskysymys oli, että miten Oulun yliopisto voisi kehittää kriisihallintaansa. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksena esille tulleita kehittämisehdotuksia.

### **Riskienarvioinnin kehittäminen**

Oulun yliopistolla on useita riskienhallinnan työkaluja sekä ohjeita, joita voidaan hyödyntää riskienarvioinnissa. Tiedekuntien ja organisaation eri yksiköiden vahvempi osallistaminen oman vastualueensa riskienarviointiin kehittäisi yliopiston kokonaisturvallisuutta, kehittäisi yksiköiden turvallisuutta ja mikä tärkeintä parantaisi henkilökunnan sekä opiskelijoiden työturvallisuutta. Yliopiston tulisi pohtia keinoja, joilla riskienarviointi saadaan vahvemerkiksi jokaisen tiedekunnan ja yksikön osalta. Riskienarvioinnin tulisi olla jatkuvaa ja säännöllistä. Riskienarviointi on olennainen osa kriisinhallintaa, koska vain tunnistettuja riskejä voidaan hallita. Riskienarviointi kuuluu jokaisen yliopistoyhteisön jäsenen tehtäviin ja johdolla on vastuu valvoa, että riskienarviointia toteutetaan.

## **Kriisitoimintamallin päivittäminen**

Oulun yliopistolla on olemassa oleva kriisitoimintamalli, mutta kriisitoimintamallin sisältöä ei ole juurikaan päivitetty. Tutkimuksen aikana tuli esille, että kriisitoimintamallin sisältö tarvitsee päivittämistä, tiivistämistä sekä selkeyttämistä. Kriisitoimintamalli on hyvä työkalu jokaiselle yliopistoyhteisön jäsenelle. Yliopiston tulee päivittää kriisitoimintamalli ja hyödyntää päivittämisessä yliopiston eri asiantuntijaryhmiä.

## **Roolikortit kriisiryhmälle**

Oulun yliopiston kriisiryhmä voisi luoda kriisiryhmän jäsenilleen rooli- ja tehtäväkortit. Kriisi- ja häiriötilanteessa on tärkeä tunnistaa ja tietää mitä tehtäviä on hoidettavana ja mikä on kenenkin rooli tilanteessa. Sekä tutkimuksen teoriassa ja haastatteluissa tuli esille, että mikään rooli tai tehtävä ei voi olla vain yhden henkilön varassa. Kriisiryhmälle voi tulla myös tilanne, että kriisin ollessa akuutti kaikkia kriisiryhmän jäseniä ei saada paikalle. Siksi on tärkeää, että muut ryhmän jäsenet tietävät mitkä ovat kunkin roolin tehtävät, jotta kriisitilanne saadaan hoidettua asianmukaisesti.

## **Erillisyksiköiden sekä Kontinkankaan kampuksen huomioon ottaminen kriisinhallinnassa**

Kriisiryhmän kokoonpanossa ei ole Kontinkankaan kampukselta yhtään jäsentä. Kriisiryhmän tulisi nimetä edustaja kriisiryhmään myös Kontinkankaan kampukselta. Kriisiryhmä saa Kontinkankaan kampuksen edustajalta tärkeää tietoa Kontinkankaan kampuksen toiminnasta.

Oulun yliopistolla on useita erillisyksiköitä, jotka sijaitsevat toisella paikkakunnalla. Nämä erillisyksiköt tulee ottaa tarkemmin huomioon kriisinhallinnan suunnittelussa. Erillisyksiköistä tulisi nimetä ainakin muutama yhteyshenkilö, joka toimii yliopiston kriisiryhmän kanssa yhteistyössä, jos kriisi koskee erillisyksiköä tai sen toimintoja.

## **Sidosryhmien ja kampuksen muiden toimijoiden huomioon ottaminen kriisitilanteissa**

Oulun yliopiston Linnanmaan kampuksella työskentelee myös Oulun ammattikorkeakoulu sekä useita eri sidosryhmiä ja vuokralaisia, kuten siivouspalvelut, vartiointipalvelut, ravintolapalvelut, Terveystalo, Suomen yliopistokiinteistö sekä heidän eri vuokralaisensa. Kaikkien sidosryhmien turvallisuuden edistämiseksi yhteistyötä ja tiedottamista kriisitilanteissa tulee vahvistaa eri sidosryhmien ja toimijoiden kanssa. Haastattelun kehitysehdotuksena tuli esille esimerkiksi yhteystietoluettelon ylläpitäminen. Oulun yliopiston ja vuokranantaja Suomen yliopistokiinteistöjen tulee yhdessä miettiä, kuka on vastuussa yhteystietoluettelon ylläpitämisestä sekä mahdollisten kriisitilanteiden tiedottamisesta.

## **Säännöllisen harjoittelun ja koulutuksen lisääminen**

Oulun yliopiston kriisiryhmä on harjoitellut epäsäännöllisesti kriisitilanteiden varalle. Suurin osa haastatteluun osallistuneista olivat sitä mieltä, että kriisinhallintaa tulisi harjoitella säännöllisesti. Suositellaan kriisiryhmälle säännöllisten harjoitusten pitämistä kriisitilanteissa toimimiseen. Lisäksi yliopiston turvallisuusryhmien tulisi pohtia mahdollisuutta toteuttaa esimerkiksi sisälle suojautumisen harjoittelua henkilökunnalle ja opiskelijoille.

## **Yhteisten linjojen luominen Oulun ammattikorkeakoulun kanssa yhteisten kriisien osalta (Linnanmaan kampus)**

Linnanmaan kampuksella toimii myös Oulun ammattikorkeakoulu. Molemmilla organisaatioilla on omat turvallisuus- ja kriisiryhmät. Ryhmät tekevät tällä hetkellä jonkin verran yhteistyötä keskenään. Suositellaan molempien ryhmien turvallisuusyhteistyön syventämistä ja pohdintaa toimintatapojen yhteisistä linjauksista, kun kriisi koskee molempia organisaatioita.

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta.

Useat laadullisen tutkimuksen menetelmät nojaavat fenomenologiaan. Fenomenologia tarkoittaa sitä, että halutaan selvittää miten ihmiset kokevat ilmiöt, joiden sisällä elävät. (Puusa & Juuti 2020, Johdanto.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman rikas ja syvälinen käsitys ilmiöstä, joka on tutkimuksen kohteena (Puusa & Juuti 2020, luku 12: Laadun arviointi). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyy paljon erilaisia käsityksiä ja useasti laadullisen tutkimuksen oppaiden luotettavuustarkastelut ovat hyvin erilaisia ja painottavat eri asioita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158).

### **Uskottavuus**

Uskottavuudella viitataan siihen, miten tutkimusta lukevat kollegat, tutkimuksen kohteena olevat henkilöt sekä muu yleisö hyväksyvät tutkimuksen tulokset todeksi ja luottavat siihen, että tutkimuksen aineisto on kerätty asianmukaisesti sekä analysoitu huolellisesti (Puusa & Juuti 2020, luku 5: Laadullisen tutkimuksen luotettavuus).

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tutkimusta voidaan pitää kohtuullisen uskottavana. Tutkimuksen kohteena olevia viitekehyksiä on tarkasteltu useista eri lähteistä ja näkökulmista. Tutkimuksessa käytetty aineisto on luotettavaa ja asiasisältö ei ole vanhentunutta. Luvussa 1 kuvataan, miten opinnäytetyössä käytetty aineisto on hankittu. Tutkimuksen raportti on kirjoitettu asianmukaisesti. Tutkimustulosten analysoinnissa viitataan työn teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen avulla vastattiin kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

### **Siirrettävyys**

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä ovatko tutkimuksen tulokset siirrettävissä tai yleistettävissä tai siirrettävissä muihin kohteisiin tai ympäristöön (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162).

Aineiston siirrettävyys ei tämän tutkimuksen kohdalla ole yksistään luotettavuuden arvioinnin kriteerinä. Opinnäytetyön sisältö rajattiin koskemaan vain Oulun yliopiston kriisinhallintaa, eikä opinnäytetyössä oteta kantaa muiden korkeakoulujen kriisinhallintaan. Opinnäytetyö voi kuitenkin toimia suuntaa antavana työnä siitä mitä korkeakoulun kriisinhallinnassa tulisi ottaa huomioon.

## **Luotettavuus**

Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija vakuuttaa lukijan uskottavilla perusteilla ammattitaidostaan, ja että hän on onnistunut valitsemaan ja käyttämään perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja toteuttaakseen tutkimuksen. Tämän vuoksi tutkijan tulee kuvata tutkimuksen eteneminen juuri sellaisena kuin se on aidosti mennyt, myös niin sanonut ”epäonnistumiset” tutkimuksen kuluessa. (Puusa & Juuti 2020, luku 5: Laadullisen tutkimuksen luotettavuus.)

Opinnäytetyössä yhtenä tiedonhankinnan menetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelukysymykset ovat tutkimuksen liitteenä 1. Tutkimustulosten analysointi on kuvattu luvussa 5. Tutkimuksen haastatteluteemat sekä tulosten analysointi ovat kuvattuna luvussa 6. Tutkimuksessa on avoimesti kuvattu, miten haastattelut on toteutettu, analysoitu sekä käsitelty. Haastatteluun osallistuivat kaikki haastatteluun kutsutut henkilöt. Haastatteluun osallistuneille lähetettiin opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sekä haastattelukysymykset ennakkoon. Haastatteluiden aikana tuli esille, että suurin osa haastatteluun osallistuneista piti tutkimuksen aihetta erittäin tärkeänä. Tällöin tulee käsitys siitä, että haastatteluun osallistuneet henkilöt ymmärsivät oman osallistumisensa merkityksen opinnäytetyön lopputuloksessa.

## **Eettisyys**

Eettisyys tutkimuksessa huomioitiin laatimalla opinnäytetyösopimus, hakemalla toimeksiantajalta tutkimuslupa sekä laatimalla tutkimukseen tietosuojaseloste. Haastatteluun osallistuneille lähetettiin ennen haastattelua tiedoksi opinnäytetyön tietosuojaseloste. Haastatteluun osallistuneille kerrottiin myös, että opinnäytetyön raportti laaditaan siten, että yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa raportin sisällöstä. Tutkimuksessa käytetyt aineistot sisälsivät henkilötietoja ja henkilötietojen tietoturvasäilytys huomioidaan säilyttämällä aineistoja Oulun yliopiston Microsoftin pilvipalvelussa. Tutkimusaineistoon oli pääsy ainoastaan tutkimuksen tekijällä.

## 8 LOPUKSI

Opinnäytetyö oli mielenkiintoinen prosessi ja opettavainen kokonaisuus. Alusta asti opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle konkreettista tietoa toimeksiantajan kriisinhallinnan tämänhetkisestä tilanteesta sekä miten toimeksiantaja voisi kehittää kriisinhallintaansa. Prosessin myötä pääsin tutustumaan toimeksiantajan eri organisaatioihin sekä asiantuntijoihin. Opin myös sen, miten paljon on olemassa tietoa eri aihealueista. Tietoa pitää vain jaksaa etsiä ja välillä vähän kaivellakin.

Työn haasteena oli aiheen riittävä rajaaminen sekä saatavilla olevan aineiston laajuus. Työn aikana sisältöä ja aineiston määrää piti karsia, jotta opinnäytetyö ei olisi kasvanut liian laajaksi kokonaisuudeksi. Mielenkiintoista aineistoa oli todella paljon ja jossakin kohdassa opinnäytetyöprosessia piti tehdä päätös, milloin aineisto on saavuttanut saturaation ja alkoi toistamaan itseään eikä tuonut teoriaosuuteen enää mitään uutta. Päätöksen tehtyäni opinnäytetyön raportin kirjoittaminen alkoi sujumaan paljon paremmin. Kiitos myös opinnäytetyöni ohjaajalle, joka asetti opinnäytetyön prosessiin aikataulut ja päivämäärät. Tämä auttoi minua pysymään aikataulussa jokaisessa opinnäytetyöni vaiheessa.

Opinnäytetyöprosessin aikana Suomessa sattui useita ikäviä ja vakavia oppilaitoksiin kohdistuneita uhkia sekä vaaratilanteita. Nämä ikävät tapaukset korostivat opinnäytetyön aiheen tärkeyttä ja merkitystä. Opinnäytetyö antaa varmasti toimeksiantajalle näkökulmaa oman kriisinhallinnan tilasta, mitkä asiat kriisinhallinnassa toimivat ja mitä asioita kriisinhallinnassa voisi kehittää. Opinnäytetyön jälkeen toimeksiantajalle jää kehitettäväksi kriisitoimintamallin päivittäminen sekä riskienhallinnan kehittäminen.

Opinnäytetyön aikana sain todella paljon kannustusta toimeksiantajalta ja opinnäytetyöni ohjaajalta. Haluan kiittää Oulun yliopiston asiantuntijoita, jotka auttoivat minua opinnäytetyöprosessin aikana. Lisäksi haluan kiittää opinnäytetyöni ohjaajaa, joka oli ohjauksessa määrätietoinen sekä erittäin kannustava.

## LÄHTEET

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2016. Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://ek.fi/wp-content/uploads/yritysturvallisuus\\_2016.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/yritysturvallisuus_2016.pdf) [viitattu 26.1.2024].

Heljaste, J.-M., Korkiamäki, J., Laukkala, H., Mustonen, J., Peltonen, J. & Vesterinen, P. 2008. Yrityksen turvallisuusopas. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 28.8.2023].

Iivari P. 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Päivitetty 28.2.2011. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm\\_082011.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf) [viitattu 9.1.2024].

Ilmonen, I. Kallio, J. Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2022. Johda riskejä. 4. päivitetty painos. Turenki. tekijät ja FINVA Finanssikoulutus.

Juholin, E. 2022. Communicare!. Helsinki: Infor.

Korpinen, S. & Lindström, S. 2020. Mainekriisi. Helsinki: Alma Talent.

Kortesuo, K. 2016. Riko lasi hätätilanteessa. 1.painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kreus, J. Pelkonen, N. Ranta, T. Turunen, T. Viitanen, J. & Vuoripuro, J. 2010. Korkeakoulun turvallisuuskäsikirja, Vakavien henkilöriskien hallinta. Laurea ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114724/Laurea%20julkaisut%20C14.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 8.2.2024].

Laine, M. Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Mansikkamäki, T. 2016. Yliopistojen turvallisuuden johtaminen. Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98823/GRADU-1461072429.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 24.1.2024].

Martikainen, S. & Ranta, T. 2020. Varautuva, ennakoiva oppilaitos ja korkeakoulu – jatkuvuuden turvaaminen arjen normaalioloista poikkeusoloihin. Opas. Laurea ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343857/Laurea%20Julkaisut%20141.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 26.1.2024].

Oulun yliopisto. s.a. Oulun yliopiston johto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.oulu.fi/fi/yliopisto/oulun-yliopiston-johto> [viitattu 31.1.2024].

Oulun yliopisto. s.a. Oulun yliopisto lukuina. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.oulu.fi/fi/yliopisto/oulun-yliopisto-lukuina> [viitattu 31.1.2024].

Oulun yliopisto. s.a. Yliopisto arvot. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www oulu.fi/fi/yliopisto/yliopiston-arvot> [viitattu 31.1.2024].

Oulun yliopisto. s.a. Yliopiston hallitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www oulu.fi/fi/yliopisto/oulu-yliopiston-johto/yliopiston-hallitus> [viitattu 31.1.2024].

Oulun yliopisto. s.a. Yliopistokollegio. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www oulu.fi/fi/yliopisto/yliopistokollegio> [viitattu 31.1.2024].

Pelastuslaki 29.4.2011/379.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 9.1.2024].

Rikander, H. 2021. Oppilaitosturvallisuus. Keuruu: Edita Publishing.

Sanastokeskus TSK ry. 2017. Kokonaisturvallisuuden sanasto. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden\\_sanasto.pdf](https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf) [viitattu 2.2.2024].

Savela, M. 2010. Turvallisuuden toimintakäsikirja yliopistossa. Yritysturvallisuuden osa-alueiden käytännön tarkastelu. Teknillinen korkeakoulu. Tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: [Turvallisuuden toimintakäsikirja tutkielma Mikko Savela \(aalto.fi\)](http://Turvallisuuden_toimintakäsikirja_tutkielma_Mikko_Savela_(aalto.fi)) [viitattu 22.1.2024].

Sivistysala ry. 2023. Yliopistojen henkilöstön määrä ja ansiot jatkoivat nousuaan vuonna 2022. Päivitetty 5.4.2023. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sivista.fi/uutiset/yliopistojen-henkiloston-maara-ja-ansiot-jatkoivat-nousuaan-vuonna-2022/> [viitattu 18.1.2024].

Skoglund, T. 2004. Yrityksen kriisinhallinta. Helsinki: Tietosanoma.

Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö. s.a. Kriisijohtamisen työkaluja ja huomioitavia asioita. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.spek.fi/wp-content/uploads/2020/03/kriisijohtamisentyokaluja\\_SPEK.pdf](https://www.spek.fi/wp-content/uploads/2020/03/kriisijohtamisentyokaluja_SPEK.pdf) [viitattu 2.2.2024].

Tilastokeskus. 2023. Yliopisto-opiskelijoita 163 700 vuonna 2022. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.stat.fi/julkaisu/cl8k4bzgmcuu40dut7esfla54> [viitattu 18.1.2024].

Traficom. 2020. Tietoturva. Päivitetty 9.7.2020. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/toimintamme/saantely-ja-valvonta/tietoturva> [viitattu 9.2.2024].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työsuojeluhallinto. s.a. Työturvallisuusjohtaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Työturvallisuusjohtaminen - Tyosuoja.fi - Työsuojeluhallinto](http://Tyoturvallisuusjohtaminen - Tyosuoja.fi - Tyosuojeluhallinto) [viitattu 26.1.2024].

Työsuojelurahasto. Riskienhallinnan perusteet. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://pk-rh.fi/uploads/kouluttajan-kansio/riskienhallinnan-perusteet.pdf> [viitattu 8.2.2024].

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valmiuslaki 29.12.2011/1552.

Valtiovarainministeriö. 2017. Ohje riskienhallintaan. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM\\_22\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM_22_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 8.2.2024].

Valtiovarainministeriö. 2016. Toiminnan jatkuvuuden hallinta. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75168/VAHTI\\_2\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75168/VAHTI_2_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 9.1.2024].

Virta, S. Kohtamäki, V. Kreuz, J. Kuoppala, K. & Liljeroos, J. s.a. Yliopiston työntekijöiden ja yliopisto-organisaation turvallisuus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://oma.tsr.fi/api/projects/87b8edc9-328b-423a-afa7-ff57ca94f88d/attachment/4b3146e7-85ae-49eb-b7ba-ab8567b30d51> [viitattu 18.1.2024].

Yliopistolaki 24.7.2009/558.

## Haastattelukysymykset kriisiryhmälle

### Yleiset kysymykset

1. Kauanko olet kuulunut Oulun yliopiston kriisiryhmään?
2. Mikä on kriisiryhmän ensisijainen tehtävä ja tavoite?
3. Kuvaile omaa rooliasi kriisiryhmässä?
  - a. Oletko saanut perehdytystä tai valmennusta kriisiryhmässä toimimiseen?
  - b. Kaipaisitko lisää perehdytystä tai valmennusta?
4. Koetko, että kriisiryhmän asiantuntijaryhmä on tarpeeksi kattava?

### Toimintatavat ja menetelmät

5. Miten kriisiryhmä organisoidaan ja miten päätöksenteko tapahtuu kriisitilanteissa?
6. Miten kriisiryhmä arvioi tilanteiden vakavuuden ja määrittää toimintaprioriteetit?
7. Minkälaisia ohjeistuksia teillä on kriisitilanteessa toimimiseen?
  - a. Ovatko ohjeet mielestäsi tarpeeksi kattavat?
8. Mitä menetelmiä käytätte kriisiviestinnässä ja tiedon jakamisessa sekä ryhmän sisällä että ulkopuolisten kanssa?
  - a. Toimivatko kanavat mielestäsi?
  - b. Tarvitseeko mielestäsi viestintäkanavia muuttaa?

### Jälkihoito ja seuranta

9. Miten kriisiryhmä pitää yllä ja kehittää ammattitaitoaan rauhallisina aikoina?
10. Miten kriisiryhmä arvioi ja analysoi toimintaansa kriisitilanteiden jälkeen?
  - a. Millaista tukea ja jälkihoitoa tarjotaan niille, jotka ovat olleet osallisina tai vaikuttuneita kriisistä?
  - b. Miten ryhmä ylläpitää suhteita ja kommunikoi muiden palveluntarjoajien ja tukiryhmien kanssa kriisin jälkeisessä vaiheessa?
11. Onko sinulla kehitysehdotuksia kriisiryhmän toimintaan?